



Hochschule für öffentliche  
Verwaltung und Finanzen  
Ludwigsburg  
University of Applied Sciences

Hochschule für öffentliche  
Verwaltung Kehl



UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

MASTERSTUDIENGANG  
EUROPÄISCHES VERWALTUNGSMANAGEMENT  
STUDIENJAHR 2017



**Grenzüberschreitende Zusammenarbeit in Europa**

**Der Entwicklungsprozess von Interreg-Projekten**

**Cross-border cooperation in Europe**

**The development process of European cross-border projects**

**THESIS**

zur Erlangung des wissenschaftlichen Grades  
Master of Arts (M.A.)

vorgelegt von:

Esther Baur

Juli 2017

Erstgutachter: Prof. Dr. Joachim Beck  
Zweitgutachter: Prof. Dr. Gert Fieguth

## **ABSTRACT**

As public budget is exposed to a high consolidation pressure, political decision-makers have to make sure public funds are optimally used. The scientific approach of evidence-based policy has therefore gained in importance in the last three decades. On a European level the approach is applied in the form of an ex-ante impact assessment. The objective of this research is to work out if the approach is also relevant on the project level of European cross-border projects. Furthermore, it is the aim of this paper to find out how the project development can be organized in a more evidence-based way. The knowledge will be gained through a comparative analysis of three European cross-border projects at the French-German-Swiss border.

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Da strikte Konsolidierungsvorgaben für öffentliche Haushalte gelten, muss sichergestellt werden, dass das vorhandene Budget zielführend verwendet wird. Der wissenschaftliche Ansatz der evidenzbasierten Politik hat daher in den letzten 30 Jahren an Bedeutung gewonnen. Auf europäischer Ebene kommt der Ansatz in Form der Ex-ante-Folgenabschätzung, dem europäischen Impact-Assessment-Verfahren, zur Anwendung. Ob der Ansatz in dieser Ausprägung auf Projektebene von Interreg ebenfalls eine Rolle spielt und welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um die Projektentwicklung stärker auf Evidenz basierend zu gestalten, soll auf Basis einer vergleichenden Analyse von drei Interreg-Projekten in dieser Masterthesis erarbeitet werden.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Es sind jedoch immer sowohl das männliche als auch das weibliche Geschlecht eingeschlossen.

## Inhaltsverzeichnis

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....	VI
ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	VII
TABELLENVERZEICHNIS .....	VII
VERZEICHNIS DER ANLAGEN .....	VII
1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit .....	2
1.2 Fragestellungen und Thesen .....	4
1.3 Methodische Herangehensweise und Quellen .....	4
1.4 Aufbau der Arbeit.....	5
2. Theoretischer Rahmen .....	6
2.1 Begriffsdefinitionen.....	6
2.2 Wurzeln der evidenzbasierten Politik – Historische Vorläufer .....	8
2.3 Ablauf des evidenzbasierten Policy-Zyklus .....	10
2.4 Evidenzbasierte Politik auf europäischer Ebene .....	12
3. Grenzüberschreitende Zusammenarbeit in der europäischen Politik .....	18
3.1 Rechtliche Grundlagen .....	20
3.2 Förderperiode V von Interreg A .....	21
3.3 Das Operationelle Programm (V) A Oberrhein 2014-2020 .....	23
3.4 Das Interreg-Programmgebiet Oberrhein.....	26
4. Vergleichende Analyse von Interreg-Projekten .....	27
4.1 Datenerhebung mithilfe von Experteninterviews.....	28
4.2 Kriterien für die vergleichende Analyse der Einzelfälle und Fallauswahl .....	32
4.3 TRISAN .....	36
4.3.1 Einführung in das Projekt TRISAN .....	37
4.3.2 Analyse des Projekts TRISAN.....	39
4.3.3 Zwischenergebnis des Projekts TRISAN .....	47
4.4 Fachkräfteallianz PAMINA.....	49
4.4.1 Einführung in das Projekt Fachkräfteallianz PAMINA .....	50
4.4.2 Analyse des Projekts Fachkräfteallianz PAMINA.....	52
4.4.3 Zwischenergebnis des Projekts Fachkräfteallianz PAMINA .....	56

4.5 Zivilgesellschaft: Einbindung der Zivilgesellschaft in den Gebieten der Eurodistrikte .....	58
4.5.1 Einführung in das Projekts Zivilgesellschaft .....	58
4.5.2 Analyse des Projekts Zivilgesellschaft .....	60
4.5.3 Zwischenergebnis des Projekts Zivilgesellschaft.....	64
4.6 Vergleichsmatrix der drei Fallstudien .....	66
4.7 Bewertung der Vergleichsmatrix.....	67
5. Schlussbetrachtung und Ausblick.....	70
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	74
Eidesstattliche Erklärung der Verfasserin .....	83
Anlagen.....	84

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
beispw.	beispielsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
ebd.	ebenda
EBP	evidenzbasierte Politik
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
ELER	Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums
EMFF	Europäischer Meeres- und Fischereifonds
EU	Europäische Union
etc.	et cetera
ETZ	Europäische territoriale Zusammenarbeit
EVTZ	Europäischer Verbund für territoriale Zusammenarbeit
evtl.	eventuell
GSR	Gemeinsamer Strategischer Rahmen
KF	Kohäsionsfonds
MFR	mehrfähriger Finanzrahmen
OP	Operationelles Programm
vgl.	vergleiche
TUC	Trades Union Congress
u.a.	unter anderen / unter anderem
usw.	und so weiter
VO	Verordnung
z.B.	zum Beispiel

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Die 11 thematischen Ziele eingebettet in die Europa-2020-Strategie .....	22
Abbildung 2: Die 12 spezifischen Ziele im OP (V) A Oberrhein .....	25
Abbildung 3: Das Programmgebiet Oberrhein.....	26
Abbildung 4: Der evidenzbasierte Policy-Zyklus und zugeordnete Kriterien .....	35

## **TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 1: Maßnahmen und Outputindikatoren im Interreg-Projektantrag TRISAN.....	44
Tabelle 2: Vergleichsmatrix der Fallstudien .....	67

## **VERZEICHNIS DER ANLAGEN**

Anlage 1: Interviewleitfaden.....	84
Anlage 2: Experteninterview Anne Dussap.....	88
Anlage 3: Experteninterview Aurélie Boitel.....	105
Anlage 4: Experteninterview Frédéric Siebenhaar.....	119
Anlage 5: Hintergrundgespräch Klaus Dieter Schnell.....	127
Anlage 6: Hintergrundgespräch Christan Tetzl.....	129

## 1. Einleitung

Die Bildung der Nationalstaaten in Europa im 19. Jahrhundert zählt zu den prägendsten und bedeutendsten Entwicklungen der Moderne. Der Aufbau des Nationalstaats hat nicht nur Machtstrukturen neu geordnet und den Wandel von feudalen und personalisiert patrimonialen Herrschaftssystemen zu festgesetzten Rechten und bürokratischer Verwaltung herbeigeführt, er hat auch die Volkssouveränität Wirklichkeit werden lassen, die in den europäischen Staaten eine innere Ordnung schafft.<sup>1</sup> Die durch die Volkssouveränität geprägte innere Ordnung bedeutet jedoch nach außen die politische und räumliche Abgrenzung zu anderen Völkern. Dadurch entstehen neue Probleme und Herausforderungen, für die Lösungen gefunden werden müssen. Die Europäische Union (EU) begegnet diesen Herausforderungen unter anderem mit der europäischen territorialen Zusammenarbeit, kurz Interreg, welche die grenzüberschreitende Zusammenarbeit fördert und die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Hürden der Grenzen für die Menschen möglichst wenig spürbar machen soll.

Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit hat eine lange Tradition in Europa. Seit den Erweiterungen der Europäischen Union in die verschiedenen Himmelsrichtungen haben diese Kooperationsbeziehungen jedoch noch mehr an Bedeutung gewonnen. Auf etwa 40 Prozent der Fläche leben heute ungefähr ein Drittel der Menschen in Europa in Grenzregionen.<sup>2</sup> Das bedeutet, dass etwa 167 Millionen Europäer von dieser nationalen Randlage geprägt und von deren Auswirkungen betroffen sind. Dieser Bevölkerungsteil profitiert in hohem Maße von den Integrationsmaßnahmen der Europäischen Union, wie beispielsweise vom Schengen-Abkommen, vom Europäischen Binnenmarkt, dem Euro und der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit, die in den Grenzregionen insbesondere in Form von Interreg-Projekten Gestalt annehmen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Fleiner, 2007, S. 5.

<sup>2</sup> Vgl. Von Malchus, 2006, S. 19.



## 1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit

Die Europäische Union muss über ihren Haushalt genau Buch führen und sämtliche Ein- und Ausgaben transparent und offen darlegen. Die Summe des jährlichen EU-Haushaltes liegt bei etwa 145 Milliarden Euro<sup>3</sup>. Das ist ein beachtlicher Wert, der aber nur ein Prozent der jährlichen Wirtschaftsleistung der gesamten Europäischen Union ausmacht. Welchem Politikbereich wie viel Geld zugeteilt wird, wird im Voraus im Rahmen des mehrjährigen Finanzrahmens (MFR) vereinbart, der in der Regel für sieben Jahre gilt. Die aktuelle Periode läuft von 2014 bis 2020. Die Europäische Kommission, der Rat der EU – als Vertretung der Mitgliedstaaten – und das von europäischen Bürgern direkt gewählte Europäische Parlament entscheiden in einem demokratischen Prozess über den jährlichen Haushalt unter Berücksichtigung der Zuteilungen des MFR.<sup>4</sup>

Insbesondere in Zeiten, wo strenge Konsolidierungsvorgaben für öffentliche Haushalte gelten, muss sichergestellt werden, dass das den Politikbereichen zugeteilte Budget auch zielführend verwendet wird. Zusätzlich müssen alle Ausgaben und die damit erreichten Ziele sowohl intern, für die Akteure innerhalb der Institutionen, als auch extern, für die Mitgliedstaaten und die europäische Bevölkerung, bei Bedarf nachvollziehbar sein. Daher versuchen die Institutionen der Europäischen Union möglichst im Voraus abzuschätzen, welche Ziele und Erfolge mit bestimmten Handlungen, Programmen, Projekten, etc. erreicht werden können, damit möglichst wenig Geld durch Fehleinschätzungen und falsche Investitionen verloren geht. Die Gründe für die Ausgaben sollen möglichst evident, also unmittelbar einleuchtend, verständlich und unzweifelhaft sein. Denn nach wie vor kämpft die EU mit dem Ruf, dass sie zu kostspielig sei, der Großteil des gesamten Budgets in der Verwaltung verschwendet werde und unnütze Projekte wie Hundeausbildungen und Konzerte des Musikers Elton John mit EU-Geldern finanziert würden, um nur einige Vorwürfe von EU-Kritikern zu nennen.<sup>5</sup> Daher versucht die EU, wie es auch die nationale Politik seit Jahrzehnten tut, möglichst evidenzbasiert zu arbeiten. Handlungen und Entscheidungen sollen

---

<sup>3</sup> Stand 2015.

<sup>4</sup> Vgl. [https://europa.eu/european-union/topics/budget\\_de](https://europa.eu/european-union/topics/budget_de)

<sup>5</sup> Vgl. [http://ec.europa.eu/budget/explained/myths/myths\\_de.cfm](http://ec.europa.eu/budget/explained/myths/myths_de.cfm)

offenkundig nachvollziehbar und von Fakten untermauert sein, Ziele sollen im Voraus konkret festgelegt und messbar sein, um Zweifel über Geldverschwendung und unsinnige Investitionen auszuräumen und dadurch die Akzeptanz für die Ausgaben der EU und der EU als Ganzes zu stärken.

An der Stelle der Evidenzbasierung setzt die vorliegende Arbeit an. Sie beschäftigt sich mit evidenzbasierter Politik (EBP) im Bereich der europäischen territorialen Zusammenarbeit (ETZ). Zunächst wird die Frage behandelt, ob EBP bei der Entwicklung von Interreg-Projekten eine Rolle spielt. Zudem soll herausgearbeitet werden, welche Vorteile, aber auch eventuelle Herausforderungen ein solcher Prozess der Evidenzbasierung auf Projektebene der Interreg-Projekt mit sich bringt. Im nächsten Schritt soll dann untersucht werden, welche Voraussetzungen auf inhaltlicher und struktureller Ebene geschaffen werden müssen, um den Prozess der Projektentwicklung evidenzbasierter zu gestalten.

Die Verfasserin hat mit dieser Arbeit die Absicht, Erkenntnisse zum Status quo der Projektentwicklung von Interreg-Projekten im Bezug auf Evidenzbasierung zu gewinnen, um im Anschluss Handlungsempfehlungen zu geben, wie Interreg-Projekte evidenzbasierter gestaltet werden könnten.

Die Arbeit richtet sich an die Europäische Kommission, speziell an die Generaldirektion Regionalpolitik und Stadtentwicklung, weil dort die europäische territoriale Zusammenarbeit angesiedelt ist. Weiterer Adressat dieser Arbeit ist die Interreg-Programm-Ebene (Gemeinsames Sekretariat), da dieses sowohl eng mit der Europäischen Kommission als auch den Interreg-Projektträgern und Partnern zusammenarbeitet und in beide Richtungen Einfluss nehmen kann. Auch für Projektakteure von Interreg-Projekten ist diese Arbeit lesenswert, da die Untersuchung u.a. theoretische Abläufe von Interreg-Projekten thematisiert, derer sich Akteure in der Arbeitspraxis des Alltags nicht zwangsläufig bewusst sind.

## 1.2 Fragestellungen und Thesen

Aus dem in Kapitel 1.1 genannten Forschungsinteresse ergeben sich die folgenden Fragestellungen:

1. Findet der evidenzbasierte Policy-Zyklus nach dem klassischen Ansatz der Ex-Ante-Folgenabschätzung bei der Projektentwicklung von Interreg-Projekten Anwendung?<sup>6</sup>
2. Welche Chancen und Herausforderungen bringt der evidenzbasierte Policy-Zyklus für Interreg-Projekte bei der Projektentwicklung?
3. Welche Voraussetzungen auf inhaltlicher und struktureller Ebene müssen geschaffen werden, um den Prozess der Projektentwicklung von Interreg-Projekten evidenzbasierter zu gestalten?

Aus den Fragestellungen lassen sich zwei Thesen formulieren, die sich den ersten beiden Fragen zuordnen lassen:

These 1: Der evidenzbasierte Zyklus findet bei der Projektentwicklung von Interreg-Projekten nicht in seiner klassischen Form der Ex-ante-Folgenabschätzung Anwendung.

These 2: Eine Ex-ante-Folgenabschätzung im klassischen Sinn des europäischen Impact-Assessment-Verfahrens ist zu aufwändig und aufgrund verschiedener hemmender Faktoren auf Projektebene nicht realistisch durchführbar.

## 1.3 Methodische Herangehensweise und Quellen

Die Untersuchung soll anhand einer vergleichenden Analyse von drei Interreg-A-Projekten aus der aktuellen Förderperiode V vorgenommen werden, die sich im Programmraum Oberrhein befinden. Die Daten für den Vergleich wurden mithilfe von Experteninterviews und einschlägigen Quellen – Projektantrag, Operationelles Programm (OP) der Programmregion – generiert. Der Oberrhein als territoriales grenzüberschreitendes Untersuchungsfeld wurde ausgewählt, da die Region eine lange Tradition in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit hat. Aufgrund ihres Studiums in Kehl und Straßburg hatte die Verfasserin

---

<sup>6</sup> Die Projektentwicklung umfasst hier den Zeitraum von der Projektidee bis hin zur Projektumsetzung und Implementation.

außerdem einen räumlichen Zugang zu dieser Region hatte und konnte vor Ort recherchieren, Gespräche führen und Daten für die Untersuchung generieren.

Für den theoretischen Teil der evidenzbasierten Politik und für Hintergrundinformationen zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in Europa sollen vor allem einschlägige Fachliteratur, wissenschaftliche Journals und Onlinequellen von thematisch und inhaltlich relevanten Internetseiten zur Informationsbeschaffung dienen.

#### **1.4 Aufbau der Arbeit**

Die Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel. Nach der Einleitung mit der Einführung ins Thema sowie der Problemstellung und Erläuterung der Methodik folgt das zweite Kapitel mit dem theoretischen Teil zum wissenschaftlichen Ansatz der evidenzbasierten Politik. Hier sollen der Ansatz und seine Hintergründe vorgestellt werden und seine verschiedenen Ausprägungen herausgearbeitet werden. Anschließend folgt in Kapitel drei die thematische Eingrenzung des Untersuchungsfeldes. Entsprechend wird die grenzüberschreitende Zusammenarbeit mit Schwerpunkt auf Interreg-A-Projekte und die Interreg-Programmregion Oberrhein betrachtet. In Kapitel vier wird nach der Erläuterung und Begründung der Methodenwahl die vergleichende Analyse von drei Interreg-Projekten vorgenommen, um in Kapitel fünf mit einer Schlussbetrachtung und einem Ausblick abzuschließen.

## 2. Theoretischer Rahmen

In den letzten 20 Jahren hat die Forderung nach Evidenz in der Politik an Bedeutung gewonnen. Dies führte auf nationaler und internationaler Ebene zu einem Ausbau von Instrumenten und Verfahren, die Expertenbewertungen sowie Indikatoren- und Evaluationsverfahren konsequent in den politischen Prozess einbeziehen. Ziel ist es dabei, Fakten zu erzeugen, die nachweisbar richtig und wissenschaftlich fundiert sind. Unter dem Schlüsselbegriff „Evidenzbasierte Politik“ sollen politisches Kalkül und Eigennutz weitgehend eingedämmt, politische Entscheidungen nachvollziehbar, das Vertrauen der Allgemeinheit gestärkt und die Akzeptanz für politische Entscheidungen gestärkt werden. Die als weitgehend objektiv betrachteten Kriterien- und Analyseraster stehen sozusagen der politischen Willkür entgegen, steigern dadurch die Fairness, Rationalität und Transparenz.<sup>7</sup>

### 2.1 Begriffsdefinitionen

Der Terminus Evidenz kann etymologisch von „e-videri“ abgeleitet werden. Dies bedeutet so viel wie herausscheinen oder hervorscheinen und deutet auf die Wirksamkeit und Aussagekraft einer Erkenntnis hin, die in ihrer Unanfechtbarkeit hervorscheint und nicht weiter rechtfertigt werden muss.<sup>8</sup>

Unter dem Begriff Evidenz versteht man also in diesem Zusammenhang gesichertes Wissen, welches nicht hintergangen werden kann und offensichtlich richtig ist, da es durch methodische Verfahren und Kriterien gewonnen und durch Indikatoren geprüft wurde.<sup>9</sup> Nach Jun / Grabow (2008) ist Evidenz zusammengetragenes Wissen über Hergänge, Sachlagen und Entwicklungen aus verschiedenen Bereichen der Gesellschaft, das wissenschaftlich gesichert ist. Eine Vielzahl an Quellen dient als Grundlage für Evidenz. Qualitative Fakten, die beispielsweise bei Experteninterviews oder Länderberichten gewonnen werden,

---

<sup>7</sup> Vgl. Rüb / Straßheim, 2012, S. 377.

<sup>8</sup> Vgl. ebd., S. 380.

<sup>9</sup> Vgl. ebd., S. 377.

sowie quantitative Ergebnisse und auch die experimentelle Wissenschaft liefern Befunde, die der Evidenz zugrunde liegen.<sup>10</sup>

Erfolgreich ist der Ansatz unter anderem deshalb, weil Prozesse ressortübergreifend abgestimmt werden, dadurch Kohärenz gewährleistet und übergeordnete politische Ziele angestrebt werden, die die Wahl der geeigneten Handlungsalternative mit sich bringen.<sup>11</sup> Bei der Suche nach dem passenden Ansatz für eine Entscheidungsfindung und Projektentwicklung kommt die evidenzbasierte Politik vielfach zum Einsatz, denn Evidenzen wirken meist als „Kontingenz- und Komplexitätsvernichter, da sie sich auf Fragen der Messbarkeit und Indikatorenkonstruktion richten [...]“.<sup>12</sup>

EBP kann als ein Regierungsstil bestimmt werden, der auf Evidenz, also Offensichtlichkeit, beruht. Das heißt, politische Entscheidungsträger binden möglichst zahlreiche unabhängige Expertisen in ihre Entscheidungen ein, um dadurch eine nachhaltige Wirkung zu erzielen und nach Möglichkeit langfristig etwas Positives in der Gesellschaft zu bewirken.<sup>13</sup>

In der Literatur werden der EBP zudem weitere Merkmale zugeschrieben: Sie ist streng empirisch und interdisziplinär. Sie soll weder der Wissenschaft noch der Administration dienen, sondern Wissen für den politischen Entscheidungsprozess auf den verschiedenen Ebenen – kommunal, Länder- und Bundes- sowie europäischer Ebene – zur Verfügung stellen.

EBP kann zudem als ein Versuch bewertet werden, Politik auf eine wissenschaftlich fundierte und von Experten geprüfte und beurteilte Grundlage zu stellen. Außerdem ist der Ansatz der EBP eine andere Form der Legitimation. Und zwar eine Legitimation politischer Entscheidungen nach außen und nach innen. Nach außen für die Öffentlichkeit, da Akzeptanz geschaffen werden kann. Nach innen für die politischen Akteure im Entscheidungsprozess selbst, da

---

<sup>10</sup> Jun / Grabow, 2008, S. 9-10.

<sup>11</sup> Vgl. Beck, 2015, S. 16.

<sup>12</sup> Rüb / Straßheim, 2012, S. 382.

<sup>13</sup> Vgl. Jun / Grabow, 2008, S. 11.

Konflikte kanalisiert werden, indem rationale Mess- und Beurteilungskriterien eine Ordnung schaffen, die meist sämtliche andere Argumente schlagen.<sup>14</sup>

Dass der Ansatz der EBP beispielsweise in Deutschland unverkennbar Einzug gewonnen hat, zeigt sich u.a. an der hohen Anzahl der wissenschaftlichen Forschungs- und Beratungseinrichtungen in der Bundesrepublik: die Enquête-Kommission des Deutschen Bundestages, Ad-hoc-Regierungskommissionen zu verschiedenen Themen – zum Beispiel zur Reform der Bundesanstalt für Arbeit (Hartz-Kommission), das Max-Planck-Institut für Gesellschaftswissenschaften in Köln, um nur einige wenige aufzuzählen.<sup>15</sup>

In zahlreichen Politikfeldern kommt evidenzbasierte Politik zum Einsatz. Die Arbeitsmarkt-, Gesundheits-, Bildungs-, und Klimapolitik sind nur einige Beispiele dafür.<sup>16</sup>

## **2.2 Wurzeln der evidenzbasierten Politik – Historische Vorläufer**

Der Ansatz etwas auf Evidenz zu basieren hat seinen Ursprung vermutlich im Bereich der Medizin. Wird dort von evidenzbasierter Medizin gesprochen, bedeutet dies, dass eine medizinische Behandlung aufgrund von wissenschaftlichen Erkenntnissen angewandt wird.<sup>17</sup> Aber auch in anderen Disziplinen hat die Idee der Evidenzbasierung bereits eine lange Tradition. Der Soziologe Max Weber glaubte, dass rationalisierte und verwissenschaftliche Welterfahrung dazu führt, dass Staatstätigkeit vorhersehbar wird. Nach Weber (1984) strebten alle Deutungen der Wissenschaft nach Evidenz, also nach unmittelbarer Eindeutigkeit und Gewissheit.<sup>18</sup> In der politischen Philosophie waren auch Thomas Hobbes (\*1588, †1679), Gottfried Wilhelm Leibniz (\*1646, †1716) und Christian Thomasius (\*1665, †1728) überzeugt, dass Politik geplant werden kann und dass die tatsächlich richtigen Ergebnisse erreicht werden

---

<sup>14</sup> Vgl. Rüb / Straßheim, 2012, S. 378.

<sup>15</sup> Vgl. Thunert, 2003, S. 31.

<sup>16</sup> Vgl. Hustedt / Veit / Fleischer, 2010, S. 15.

<sup>17</sup> Vgl. Schmitt et al, 2015, S. 7.

<sup>18</sup> Vgl. Weber, 1984, S. 19.

können, wenn mathematisch-naturwissenschaftliche Erkenntnisse als grundlegende Basis herangezogen werden.<sup>19</sup>

In der Praxis kann wissenschaftlich basierte Politikberatung bereits mehrere Jahrzehnte zurückverfolgt werden. Betrachtet man beispielsweise die Einrichtungen der Osloer und Stockholmer Schulen, die durch die Lehren des aus Großbritannien stammenden Ökonomen John Maynard Keynes beeinflusst wurden. Als gewerkschaftseigene Forschungseinrichtungen war es deren Aufgabe, den Sozialdemokraten in Norwegen und Schweden makroökonomische Grundlageninformationen zu liefern, die wissenschaftlich und oftmals empirisch untersucht worden waren.<sup>20</sup>

Auch im Rahmen der britischen Arbeiterbewegung gab es um 1937 Initiativen des Gewerkschaftskongresses Trades Union Congress (TUC), denen der Ansatz der wissenschaftlich basierten Politikberatung zugrunde liegt. So entschied der damalige Vorstand der TUC nach sechs Jahren Amtszeit der Labour Party, dass das Scientific Advisory Committee, ein Beratungskomitee, ins Leben gerufen werden sollte. Dieses sollte der Partei und allen TUC-Mitgliedsverbänden kontinuierlich mit wissenschaftlicher Expertise beratend zur Seite stehen. Insbesondere forschte und beriet das Komitee zu sozialen und ökonomischen Themen, aber auch Ernährungswissenschaft und Machtverhältnisse waren ein Schwerpunkt.<sup>21</sup>

Dennoch erfüllen diese Vorläufer nicht die Kriterien der wissenschaftlichen Unabhängigkeit und evidenzbasierten Politikberatung, wie sie für den heute diskutierten Ansatz der EBP verlangt werden, da die gesellschaftlichen Bedingungen heute andere sind als damals. Laut Solesbury (2001) ist evidenzbasierte Politik heutzutage kein optionales Angebot der Politik mehr, sondern wird von der Öffentlichkeit erwartet. Zudem haben sich die Vorstellungen von Politik innerhalb der Gesellschaft verändert. Solesbury (2001) identifiziert dabei vier Schlüsselemente: eine Verlagerung politischer

---

<sup>19</sup> Vgl. Viciska, 2012, S.35.

<sup>20</sup> Vgl. Jun/ Grabow, 2008, S. 15, vgl. Rothstein, 1996, S. 56ff.

<sup>21</sup> Vgl. Jun / Grabow, 2008, S. 15.



Schwerpunkte, die Auflösung klassenorientierter Parteipolitik, die Ablösung der Ideologien durch Pragmatismus und die Ermächtigung von Verbrauchern.<sup>22</sup>

Auch die Intensität der Anwendung des Ansatzes hat sich verändert. Die Praktiken und Verfahren der EBP werden heute in deutlich stärker ausgeprägter Form angewandt als beispielsweise zu Zeiten von Thomas Hobbes, der ebenfalls bereits eine geometrische und arithmetische Staatspraxis gefordert hatte.<sup>23</sup>

Frühere Debatten der EBP unterscheiden sich also von den heutigen Vorstellungen des Ansatzes. So gesehen können die Anfänge des heutigen EBP-Ansatzes in den 1960er / 1970er Jahren verankert werden. Zu dieser Zeit stieg in den westlichen Demokratien die Staatstätigkeit deutlich an. Das heißt, die Legislativ- und Programmfunktionen des Staates wurden erheblich ausgebaut und es stellte sich die Frage, wie wirksam diese Funktionen waren und wie die Akzeptanz dafür erhöht werden kann. Als Antwort darauf haben sich zahlreiche, bis heute relevante, politische Beratungen etabliert – einerseits in Form von formalen Einrichtungen, wie beispielsweise Beiräte und Expertenausschüsse; andererseits in Verfahrensabläufen mit meist festgelegten Prozessschritten, wie zum Beispiel öffentliche Anhörungen und Beratungen durch externe Forschungseinrichtungen.<sup>24</sup>

### **2.3 Ablauf des evidenzbasierten Policy-Zyklus**

Nach den Begriffserklärungen und den Ursprüngen soll in diesem Kapitel auf den konkreten Ablauf der EBP eingegangen werden. Allerdings kann festgehalten werden, dass EBP nicht bei jeder Anwendung genau dem gleichen Verständnis folgt. So können beispielsweise in unterschiedlichen Ländern Unterschiede in der Herangehensweise erkannt werden.<sup>25</sup>

Beispielsweise wird in der englischsprachigen Literatur der Prozessablauf etwas anders dargestellt als in der deutschsprachigen Literatur. Das lässt darauf schließen, dass Ansätze evidenzbasierter Politik sich in verschiedenen Ländern

---

<sup>22</sup> Vgl. Solesbury, 2001, S. 9f.

<sup>23</sup> Vgl. Rüb / Straßheim, 2012, S. 377-378.

<sup>24</sup> Vgl. Beck, 2015, S. 16.

<sup>25</sup> Vgl. ebd.

voneinander unterscheiden. Auch wenn die Idee auf jeder Ebene und in jedem Land die gleiche bleibt: Politische Entscheidungsträger sollen nachhaltig bessere Entscheidungen treffen und mittel- sowie langfristig zufriedenstellende Ergebnisse erzielen, indem sie Evidenz kategorisch in ihre Entscheidungen einbeziehen.<sup>26</sup>

In Bezug auf den Prozessablauf der EBP, also dem sogenannten Policy-Zyklus, wird in der englischsprachigen Literatur von fünf Schlüsselementen gesprochen, die sich in mehrere untergeordnete Prozessschritte gliedern. Insbesondere wird davon ausgegangen, dass der Ansatz auf Regierungsebene Anwendung findet und Regierungen befähigt staatliche Programme strategischer durchzuführen. Der Ansatz setzt verstärkt an der Stelle an, wo staatliche Programme bereits eingeführt wurden. Im ersten Schritt wird evaluiert und bewertet, wie effektiv die Programme sind. Anschließend werden bei der Budgetverteilung den effektivsten Programmen mehr finanzielle Ressourcen zugeteilt. Im dritten Schritt wird geprüft, ob das Programm die gewünschten Ziele erreicht, indem beispielsweise Qualitätsstandards eingeführt und datenbasierte Prüfungen unternommen werden. Im vierten Schritt erfolgt das *Outcome Monitoring*, also die Kontrolle, ob Programme die intendierten Ziele zu festgelegten Zeitpunkten erreichen. Dafür werden Ergebnismessungen durchgeführt, Daten zusammengetragen und Berichte an politische Entscheidungsträger weitergeleitet. Im fünften und letzten Schritt erfolgt eine Zielbewertung, die eine gründliche Evaluation von neuen und noch nicht getesteten Programmen umfasst, um sicherzustellen, dass diese berechtigt sind finanzielle Unterstützung zu erhalten.<sup>27</sup>

Bei diesem eben beschriebenen Prozessablauf werden also, wenn ein Programm bereits implementiert wurde, zahlreiche Folgeanalysen und –evaluationen durchgeführt.

Im Gegensatz dazu ist in der deutschsprachigen Literatur eher die Rede von einem Policy-Zyklus, der bereits weit vor der Implementierung eines Programmes

---

<sup>26</sup> Vgl. McArthur Foundation, 2014, S. 1.

<sup>27</sup> Vgl. Ebd., S. 1f.

ansetzt. Nach Beck<sup>28</sup> untergliedert sich dieser im Vorfeld durchgeführte Policy-Zyklus in sieben Prozessschritte. Im ersten Schritt erfolgt die Problemanalyse. Hierbei wird zunächst identifiziert, welche Schwierigkeiten es gibt, wen diese Schwierigkeiten betreffen und warum sie ein Problem sind, das angegangen werden muss. Im zweiten Schritt wird die Zieldefinition festgelegt, also was genau soll erreicht werden, um das Problem zu lösen. Im dritten Schritt werden die bestehenden Handlungsalternativen identifiziert. Es wird herausgearbeitet, welche Optionen es gibt, um das Ziel zu erreichen. Im vierten Schritt kommt es zu einer Bewertung der Handlungsalternativen im Bezug auf ihre Effektivität und Effizienz, um im fünften Schritt die optimale Handlungsalternative auszuwählen. Anschließend erfolgen die Implementation, die Evaluation, das Policy-Lernen und darauf basierend die Neubewertung der Problemanalyse.

Dieser u.a. in Deutschland gängige Ansatz der EBP stützt sich auf der Idee Ex-Ante, also vor der Implementation eines Projektes, möglichst alle Folgen abzuschätzen, um so das kostenintensive „aus Fehlern lernen“ zu vermeiden. Die heutige Evaluationspraxis stützt sich also auf der Logik „PDSA“, (*Plan, Do, Study, Act*). Als konkretes Beispiel zur Anwendung der Methode kann die Gesetzesfolgenabschätzung genannt werden. Ziel dabei ist es, sowohl „negative Folgewirkungen schlechter Regulierung zu vermeiden, als auch innovative Formen einer intelligenten Regulierung zu fördern“.<sup>29</sup>

## 2.4 Evidenzbasierte Politik auf europäischer Ebene

Auf europäischer Ebene kommt die evidenzbasierte Politik in Form des Impact Assessment-Verfahrens, der sogenannten Folgenabschätzung, zum Einsatz. Wie auch der Ansatz in der deutschsprachigen Literatur findet er im Voraus, also Ex-ante als Folgenabschätzung, statt. Dieser Prozess soll im Folgenden betrachtet werden, da die Schritte und Kriterien als wichtige Grundlage für die Analyse und den Vergleich der Interreg-Projekte dienen sollen.

Beim Impact-Assessment-Verfahren der EU wird geprüft, ob Maßnahmen der EU notwendig sind und welche Konsequenzen ein Handeln der EU hat.

---

<sup>28</sup> Vgl. Beck, 2015, S. 16.

<sup>29</sup> ebd.

Folgenabschätzungen werden bereits in der Vorbereitungsphase einer Initiative geprüft, also noch bevor die Europäische Kommission einen Vorschlag für einen neuen Gesetzesentwurf abschließend vorlegt. Folgeabschätzungen kommen zum Einsatz, wenn bedeutsame wirtschaftliche, soziale oder ökologische Folgen eintreten könnten. Konkret bedeutet das, dass vor Legislativvorschlägen wie beispielsweise Verordnungen oder Richtlinien, nicht-legislativen Initiativen wie zum Beispiel Empfehlungen bei internationalen Übereinkommen, Durchführungsrechtsakten und delegierten Rechtsakten eine Folgenabschätzung durchgeführt wird.<sup>30</sup>

Im Abschluss einer Folgenabschätzung wird ein Bericht erstellt, der alle wichtigen Ergebnisse des Assessments zusammenfasst. Anschließend prüft eine unabhängige Einrichtung, der Ausschuss für Regulierungskontrolle, den Bericht und gibt eine beurteilende Stellungnahme dazu ab.<sup>31</sup>

Das Impact-Assessment-Verfahren kombiniert zudem drei übergeordnete strategische Ziele der Europäischen Union in einem Ansatz.<sup>32</sup> Erstens, das Ziel der besseren Rechtssetzung, bei der mehr Offenheit und Transparenz bei der Entscheidungsfindung gewährleistet werden soll, indem Öffentlichkeit und Interessenträger in den gesamten Prozess einbezogen werden. Zudem soll die Entscheidungsfindung auf Fakten basiert sein.<sup>33</sup> Zweitens, die Strategie der Nachhaltigkeit. Indem die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Folgen im Voraus bei Problemanalyse abgeschätzt werden, wird das Impact-Assessment-Verfahren der Nachhaltigkeitsstrategie gerecht.<sup>34</sup> Und drittens, die Good-Governance-Strategie, die insofern zum Tragen kommt, als dass sie extern alle relevanten Akteure in den Prozess einbezieht und intern durch eine

---

<sup>30</sup> Vgl. [https://ec.europa.eu/info/law-making-process/planning-and-proposing-law/impact-assessments\\_de](https://ec.europa.eu/info/law-making-process/planning-and-proposing-law/impact-assessments_de)

<sup>31</sup> Vgl. [https://ec.europa.eu/info/law-making-process/planning-and-proposing-law/impact-assessments\\_de](https://ec.europa.eu/info/law-making-process/planning-and-proposing-law/impact-assessments_de)

<sup>32</sup> Vgl. Beck, 2015, S. 17.

<sup>33</sup> Vgl. [https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/better-regulation-why-and-how\\_de](https://ec.europa.eu/info/law/law-making-process/better-regulation-why-and-how_de)

<sup>34</sup> Vgl. Beck, 2015, S. 17 und vgl. Impact Assessment Guidelines, SEC (2009) 92 vom 15.1.2009, S. 38.

interdisziplinäre Steuerungsgruppe die Koordination und Zusammenarbeit der beteiligten Generaldirektionen sicherstellt.<sup>35</sup>

### **Leitlinien des Europäischen Impact-Assessment-Verfahrens**

Am 15. Januar 2009 hat die Europäische Kommission Leitlinien zum genauen Ablauf und den Zielen des europäischen Impact-Assessment-Verfahrens veröffentlicht, welches den Titel „Impact Assessment Guidelines“ trägt und ein Update der Impact Assessment Guidelines vom 15.6.2005 darstellt. In diesem Dokument wird der Prozess in sechs systematische Schritte unterteilt. Der erste Schritt ist die Identifizierung des Problems. Dabei wird schwerpunktmäßig analysiert: Wie groß ist das Problem? Wer sind die Hauptakteure und wer ist von diesem Problem betroffen? Welche Gründe gibt es für das Problem? Und liegt es in der Kompetenz der Europäischen Union tätig zu werden?<sup>36</sup>

Im zweiten Schritt wird die Zieldefinition festgelegt. Hierbei ist entscheidend, dass die Zieldefinition sich als tatsächliche Lösung des Problems darstellt und nicht nur oberflächliche Symptome des Problems tangiert. Zudem sollte die Zieldefinition auf verschiedenen Ebenen der Problemlösung ansetzen und es sollte sichergestellt werden, dass sie mit der europäischen Policy und den europäischen Strategien, wie beispielsweise der Europa-2020Strategie<sup>37</sup> und der Strategie zur nachhaltigen Entwicklung der EU<sup>38</sup>, übereinstimmt.

Die Ziele sollten zudem den SMART-Kriterien entsprechen. Das bedeutet, die Ziele sollen **Specific, Measurable, Accepted, Realistic** und **Time-dependent** sein. Spezifisch bedeutet hier, die Ziele müssen so präzise und konkret sein, dass sie keinen Spielraum für Interpretationen offen lassen und von allen gleich

---

<sup>35</sup> Vgl. Beck, 2015, S. 17.

<sup>36</sup> Vgl. Impact Assessment Guidelines, SEC (2009) 92 vom 15.1.2009, S. 4f.

<sup>37</sup> Anmerkung der Verfasserin: Die Europa-2020-Strategie ist ein zehnjähriges Wachstumsprogramm der EU. Das Programm hat die Lissabon-Strategie abgelöst. Weitere Informationen können der Kommunikation der Europäischen Kommission entnommen werden (Europe 2020 – A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth, COM (2010) 2020 vom 3.3.2010).

<sup>38</sup> Anmerkung der Verfasserin: Die Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung der EU soll den Wohlstand steigern und die Lebensbedingungen heutiger und zukünftiger Generationen verbessern. Weitere Informationen in der Mitteilung der Kommission (Nachhaltige Entwicklung in Europa für eine bessere Welt. Strategie der Europäischen Union für die nachhaltige Entwicklung, KOM (2001) 264 endgültig vom 15.5.2001).

verstanden werden. Messbar heißt, die Ziele müssen einen zukünftigen Zustand auf eine Art messbar machen. Dadurch kann dann erkannt werden, ob die Ziele erreicht worden sind oder nicht. Solche Ziele können entweder quantifiziert werden oder durch eine Mischung aus einer Beschreibung und einer Punkteskala messbar gemacht werden. Akzeptiert müssen die Ziele von all denjenigen werden, die in der Verantwortung stehen, dass diese Ziele auch erreicht werden. Sollen vereinbarte Ziele die Handlungen einer Zielgruppe verändern, dann ist dies nur möglich, wenn diejenigen, die ihr Handeln ändern sollen, die Ziele auch akzeptieren. Ziele sollten sowohl ehrgeizig sein, um eine Änderung herbeizuführen, als auch realistisch sein. Denn ist die Zielerreichung utopisch, besteht für die Verantwortlichen keine Motivation das Ziel anzustreben. Ziele sollten zudem zeitgebunden sein, da sie ansonsten ungenau bleiben würden und keine Messung zur Zielerreichung stattfinden könnte.<sup>39</sup>

Im dritten Schritt werden die Handlungsalternativen durchgespielt, die zum Ziel führen könnten. Insbesondere gilt es hier einerseits die Effizienz, also bis zu welchem Ausmaß kann ein Ziel bei einem gewissen Budget erreicht werden, und andererseits die Effektivität, also das Ausmaß bis zu welchem das Ziel erreicht werden kann, der Handlungsalternativen zu messen und gegen technische und andere Einschränkungen abzuwägen. An dieser Stelle des Prozesses sollen nicht nur alt bewährte, sondern auch neue Handlungsalternativen durchdacht werden.<sup>40</sup>

Als nächstes, im vierten Schritt, werden die Auswirkungen der Handlungsalternativen untersucht. Im Mittelpunkt steht hierbei die Frage: Welche direkten oder indirekten wirtschaftlichen, sozialen und ökonomischen Auswirkungen sind zu erwarten und in welchem Ausmaß? Es soll außerdem identifiziert werden, wer die möglichen Folgen zu tragen hat und in welcher Intensität dies der Fall ist. Es ist vorgesehen die Auswirkungen an dieser Stelle qualitativ, quantitativ und budgetär zu bewerten. Bei jeder Art der Bewertung gibt es allerdings weitere Kriterien, die eine saubere Bewertung bedingen. Die

---

<sup>39</sup> Vgl. Impact Assessment Guidelines, SEC (2009) 92 vom 15.1.2009, S. 28.

<sup>40</sup> Vgl. ebd., S. 29ff.

Bewertungen müssen transparent sein. Das heißt, es muss für andere klar sein, wie und warum es zu dieser Einschätzung der Auswirkungen kommt. Die Bewertung muss zudem reproduzierbar sein. Das heißt, andere Personen müssen bei Nutzung derselben Daten und demselben Ansatz zum gleichen Ergebnis kommen. Die Ergebnisse müssen solide sein. Das bedeutet, bei Anwendung anderer Methoden und anderer Ansätze zur Einschätzung der Auswirkungen, könnten die Ergebnisse abweichen. Dadurch wird die eigene Analyse möglicherweise in Frage gestellt. Sollten Ergebnisse von bestimmten Erhebungsmaßnahmen abhängen oder nicht in ihrem ganzen Umfang verlässlich sein, dann sollte dies unbedingt offengelegt werden.<sup>41</sup>

Im fünften Schritt sollen die Handlungsoptionen miteinander verglichen und die optimale Handlungsalternative ausgewählt werden. Auch hier kann die methodische Erhebung qualitativ, quantitativ oder vergleichbaren messbaren Werten durchgeführt werden. Wichtig ist vor allem, dass zu jeder Handlungsalternative sowohl die positive, als auch die negativen Seiten beleuchtet werden. Zudem gilt zu beachten, dass administrative Kosten und Regulierungskosten gegeneinander abgewägt werden müssen. Beispielsweise können die administrativen Kosten sehr gering, die Energieeffizienz aber ebenfalls sehr niedrig sein. Dies bedeutet langfristig gesehen wiederum hohe Kosten. Die Option ist also unter Umständen teurer als eine andere, die kurzfristig höhere administrative Kosten mit sich bringt. Am Ende des Vergleichs wird die optimale Handlungsalternative ausgewählt.<sup>42</sup>

Im sechsten und letzten Schritt soll die Überwachung der Politik, das sogenannte *Policy Monitoring*, stattfinden und die Bewertungsmodalitäten festgelegt werden. Es sollen an dieser Stelle Schlüsselindikatoren festgelegt werden, die die Erreichung der Ziele messbar machen. Politische Entscheidungsträger sollten prüfen, ob die Implementation auf dem richtigen Weg ist und die gesetzten Ziele erreicht werden. Wenn eine politische Maßnahme nicht ihr Ziel erreicht, dann

---

<sup>41</sup> Vgl. Impact Assessment Guidelines, SEC (2009) 92 vom 15.1.2009, S. 31f.

<sup>42</sup> Vgl. ebd., S. 45f.

müssen politische Entscheidungsträger wissen, ob dies an einer fehlerhaften politischen Planung oder einer mangelnden Implementierung liegt. Es gilt dann zu prüfen, ob die Problemanalyse ordentlich durchgeführt worden war, die relevanten Ziele formuliert worden waren sowie die verantwortlichen Akteure ausreichend informiert über ihre Rolle und Aufgaben waren und in der Lage waren diese auszuführen. Zudem gilt zu prüfen, ob administrativ ausreichend Kapazität für die Implementierung übrig war.<sup>43</sup>

Die Konsultationen von Stakeholdern und das Sammeln von Expertisen finden gleichzeitig mit den anderen Schritten während des ganzen Prozesses statt.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Impact Assessment Guidelines, SEC (2009) 92 vom 15.1.2009, S. 49f.

<sup>44</sup> Vgl. ebd., S. 18f.



### 3. Grenzüberschreitende Zusammenarbeit in der europäischen Politik

In den Grenzregionen Europas arbeiten die Staaten und deren untere Ebenen, also die Länder- und die kommunale Ebene, schon seit vielen Dekaden zusammen, da gewisse Herausforderungen und Themen aus dem Alltag nur grenzübergreifend bewältigt werden können. Diese Kooperation mit dem Nachbarstaat über die Grenzen hinweg wird „grenzüberschreitende Zusammenarbeit“ genannt.<sup>45</sup>

Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit ist auch Bestandteil der europäischen Regionalpolitik. Seit 1989 wird sie durch Interreg, eine Gemeinschaftsinitiative des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) gefördert. Weit mehr als 100 Programme dieser Art gibt es mittlerweile an den Binnen- und Außengrenzen der EU. Interreg als eines dieser Programme läuft inzwischen in seiner fünften Auflage im Zeitraum 2014 bis 2020.<sup>46</sup> Mit Förderperiode IV, die von 2007 bis 2013 andauerte, wurde Interreg unter dem Namen „Europäische Territoriale Zusammenarbeit“ neben den Zielen „Konvergenz“ und „regionale Wettbewerbsfähigkeit“ als eigenständiges Ziel der EU-Strukturpolitik eingeführt. Obwohl Interreg mit dieser Änderung 2007 zu „Europäische Territoriale Zusammenarbeit“ umbenannt worden war, ist das grenzüberschreitende Programm unter dem Namen ETZ nach wie vor wenigen Personen geläufig und es wird meistens weiterhin von Interreg gesprochen.<sup>47</sup>

Durch Interreg soll erreicht werden, dass staatliche Grenzen, die eigentlich eine wirtschaftliche, soziale und kulturelle Grenze zwischen zwei Ländern darstellen, der Entwicklung und Integration der Europäischen Union nicht im Wege stehen.<sup>48</sup> Grundsätzlich kann Interreg in die drei verschiedene Ausrichtungen A, B und C unterteilt werden.

---

<sup>45</sup> Vgl. Janssen, 2006, S. 9.

<sup>46</sup> Vgl. <http://www.interreg-oberrhein.eu/das-programm/presentation/>

<sup>47</sup> Vgl. Zäch / Pütz, 2014, S. 29.

<sup>48</sup> Vgl. <http://www.interreg5a.eu/ueber-uns/was-bedeutet-interreg/>

Interreg A ist die grenzüberschreitende Zusammenarbeit von NUTS-3-Regionen<sup>49</sup> aus mindestens zwei Mitgliedsstaaten, die direkt an einer staatlichen Grenze liegen oder an eine solche Region angrenzen. Interreg A zielt darauf ab Probleme in Grenzregionen zu lösen und ungenütztes Wachstumspotential auszuschöpfen. Zeitgleich soll der Kooperationsprozess zu einer harmonischen Gesamtentwicklung der EU beitragen.<sup>50</sup>

Als Interreg B wird die transnationale Kooperation von nationalen, regionalen und kommunalen Partnern aus verschiedenen Ländern der EU bezeichnet. Ziel ist eine verbesserte Kooperation im Bereich der regionalen Entwicklung, um gleiche Probleme durch einen gemeinsamen Ansatz zu bewältigen. In den Förderungsbereich von Interreg-B-Projekten fallen unter anderem Innovationen, Umwelt, Telekommunikation und städtische Entwicklung. Die transnationalen Programme, die von europäischem Level aus koordiniert werden, spielen bei der regionalen Entwicklung eine wichtige Rolle.<sup>51</sup>

Die interregionale Kooperation, die unter dem Namen Interreg C bekannt ist, spielt sich auf der gesamteuropäischen Ebene ab und deckt alle Mitgliedsstaaten der EU und mehr ab. Interreg C zielt darauf ab Netzwerke zu knüpfen, die den Erfahrungsaustausch zwischen Regionen in der gesamten EU stärken. Im Fokus des Austausches stehen erfolgreiche Praktiken und Instrumente, die in einer Region Anwendung finden und für andere Regionen als Vorbild dienen könnten.<sup>52</sup>

Im weiteren Verlauf der Arbeit und vor allem bei der vergleichenden Analyse der Fallstudien soll der Schwerpunkt auf der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zwischen den NUTS-3-Regionen, also Interreg A, liegen.

---

<sup>49</sup> NUTS= Nomenclature des Unités territoriales statistiques. Laut dem Statistischen Bundesamt sind die NUTS-Regionen der EU eine Klassifikation des gesamten Gebietes der EU, um so einen statistischen Vergleich von EU-Regionen möglich zu machen.

<sup>50</sup> Vgl. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/cross-border/](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/cross-border/)

<sup>51</sup> Vgl. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/trans-national/](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/trans-national/)

<sup>52</sup> Vgl. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/interregional/](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/interregional/)

### 3.1 Rechtliche Grundlagen

Mit der Unterzeichnung der Römischen Verträge im Jahr 1957 wurde der Grundstein für die Europäische Union gelegt. Seit diesem Zeitpunkt sind auch die Grenzregionen der Staaten verstärkt in den politischen, öffentlichen sowie planungstechnischen Fokus gerückt.<sup>53</sup>

Während lange Zeit unverbindliche Kooperationsbeziehungen diese Art der Zusammenarbeit prägten, forderte die voranschreitende europäische Integration schließlich konkretere Formen und verbindliche, juristische Vereinbarungen zur Ausgestaltung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit.<sup>54</sup>

Als bedeutende rechtliche Grundlagen ist das Madrider Abkommen vom 31. Mai 1980 anzuführen. Dieses europäische Rahmenabkommen des Europarats regelt die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen Gebietskörperschaften. Es bildet die Grundlage für zwischenstaatliche Verträge.<sup>55</sup> Die Intention des Europarats war es, die sehr unterschiedlichen Entwicklungen in den Grenzregionen in eine gemeinsame Richtung zu lenken und durch das Abkommen die entsprechende rechtliche Grundlage zu schaffen. Insbesondere sollte dadurch die juristische Basis für eine dezentrale grenzübergreifende Zusammenarbeit gelegt werden, die in den Bereichen der „Landes-, Regions- und Stadtentwicklung, des Umweltschutzes, der Verbesserung der Infrastruktur der Dienstleistungen für die Bürger und der gegenseitigen Hilfe in Unglücks- und in Katastrophenfällen“ greifen sollte.<sup>56</sup> Das Abkommen stellt ein bedeutendes Bekenntnis zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit dar, da die Vertragsstaaten darin zum Ausdruck bringen, dass sie die grenzüberschreitende Zusammenarbeit fördern und stärken möchten, indem sie alle Hindernisse beseitigen, die der Entwicklung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zwischen Gebietskörperschaften im Wege stehen.<sup>57</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl. Schuppert, 2004, S. 29.

<sup>54</sup> Vgl. Janssen, 2006, S. 9.

<sup>55</sup> Vgl. Wille, 2011, S. 6.

<sup>56</sup> Von Malchus, 2006, S. 23.

<sup>57</sup> Vgl. Wille, 2011, S. 6.

Grundsätzlich stützt sich die ETZ auf Artikel 74 AEUV. Dort ist vertraglich geregelt, dass die EU in diesem Bereich handelt: Die EU „entwickelt und verfolgt weiterhin ihre Politik zur Stärkung ihres wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Zusammenhalts, um eine harmonische Entwicklung der Union als Ganzes zu fördern.“<sup>58</sup>

Vor Beginn der aktuellen Förderperiode (2014 bis 2020) hat die EU neue für Interreg relevante Rahmenverordnungen verabschiedet. Erstens, eine allgemeine fondsübergreifende Verordnung (EU) Nr. 1303/2013, welche die Ausrichtung der EU-Strukturpolitik nach 2013 vorgibt. Zweitens, die spezifische EFRE-Verordnung (EU) Nr. 1301/2013, die fondsspezifischen Prioritäten im Rahmen der thematischen Ziele festlegt. Und drittens, die spezifische Verordnung zur ETZ (EU) Nr. 1299/2013, die die besonderen Bestimmungen zur Unterstützung des Ziels „Europäische territoriale Zusammenarbeit“ aus dem EFRE beinhaltet.

Zusätzlich zu diesen verschiedenen Abkommen und Verordnungen kommen die Schritte der europäischen Integration hinzu, die die grenzüberschreitende Zusammenarbeit weiter vereinfachen und stärken. Als Beispiel können der europäische Binnenmarkt, das Schengen-Abkommen und die Einführung des Euro genannt werden. Des Weiteren erleichtern die Änderungen im nationalen Verfassungs- und Verwaltungsrecht die grenzübergreifenden Kooperationen.<sup>59</sup>

### 3.2 Förderperiode V von Interreg A

Seit 2014 und bis 2020 läuft noch, wie in Kapitel 3 bereits erwähnt, die fünfte Auflage des Interreg-Programms. Im Vergleich zu den vorherigen Förderperioden wurden zur aktuellen Förderperiode einige grundlegende Neuerungen eingeführt. Damit will die Europäische Union auf dringende Herausforderungen im Bereich der Strukturpolitik adäquatere Antworten geben. Abgesehen von inhaltlichen Änderungen wurden auch organisatorische Anpassungen vorgenommen, die seit 2014 Anwendung finden.<sup>60</sup>

---

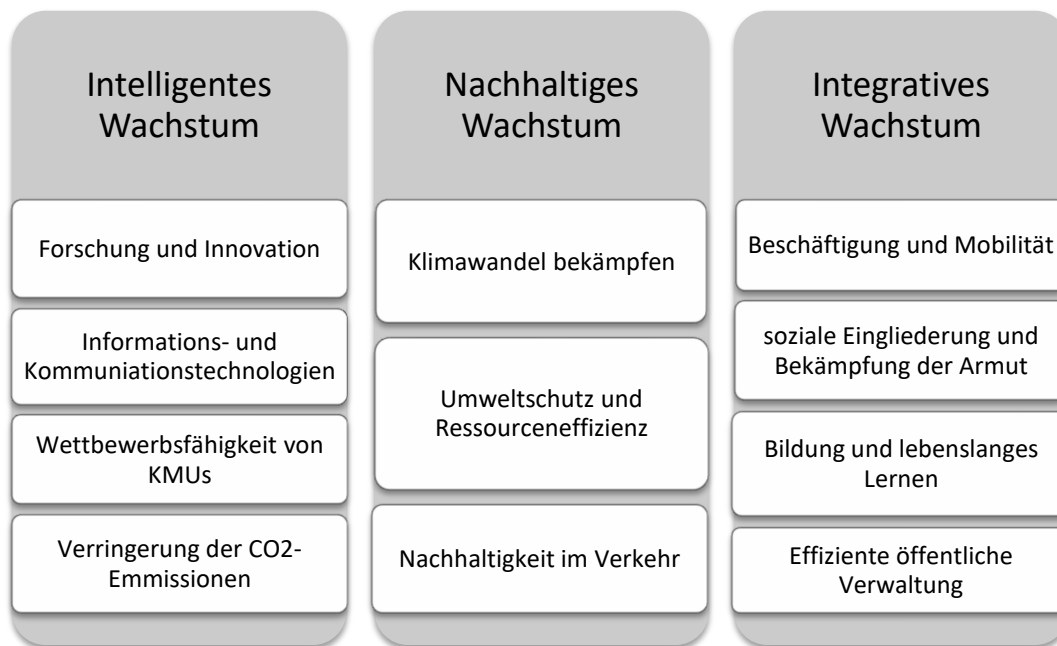
<sup>58</sup> Artikel 74 AEUV, Abs. 1.

<sup>59</sup> Vgl. Wille, 2011, S. 7.

<sup>60</sup> Vgl. <http://www.atenekom.eu/service/neuigkeiten/newseintrag/interreg-v-die-neue-foerderperiode-2014-2020/167a9d2decd0b7a8afc6f714e4822406/>

Die inhaltliche Ausrichtung basiert auf elf thematischen Förderprioritäten. Diese wiederum stützen sich auf die Europa-2020-Strategie, die ein intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum zum Ziel hat und zudem auf die Verbindung von Wirtschaft, Umwelt und Sozialem abzielen. In der folgenden Darstellung soll die Gliederung der thematischen Ziele verdeutlicht werden.<sup>61</sup>

**Abbildung 1: Die 11 thematischen Ziele eingebettet in die Europa-2020-Strategie**



Quelle: Europäische Kommission<sup>62</sup>

Laut der Europäischen Kommission sollen diese Änderungen drei Verbesserungen bewirken: die Konzentration auf thematische Förderziele, die Vereinfachung durch ein gemeinsames Regelwerk für fünf verschiedene Fonds – EFRE, der Europäischer Sozialfonds (ESF), Kohäsionsfonds (KF), der Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) und der Europäischer Meeres- und Fischereifonds (EMFF) – und deren integrierter Ansatz für kohärente Ziele sowie verstärkte Ergebnisorientierung der Programme durch festgelegte Kriterien und Evaluation. Insgesamt stehen Interreg in der aktuellen Förderperiode 10,1 Milliarden Euro zur Verfügung, wobei eine Summe von 6,6

<sup>61</sup>[http://www.interreg.de/INTERREG2014/DE/Interreg/WasistINTERREG/DL\\_HintergrundpapierAb2014.pdf?blob=publicationFile&v=2](http://www.interreg.de/INTERREG2014/DE/Interreg/WasistINTERREG/DL_HintergrundpapierAb2014.pdf?blob=publicationFile&v=2)

<sup>62</sup>[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/de/policy/cooperation/european-territorial/](http://ec.europa.eu/regional_policy/de/policy/cooperation/european-territorial/)

Milliarden Euro für Interreg-(V)-A-Programme<sup>63</sup> an den Grenzen vorgesehen ist.<sup>64</sup>

### 3.3 Das Operationelle Programm (V) A Oberrhein 2014-2020

Welche konkreten Bedingungen ein Projekt erfüllen muss und welche Inhalte gefördert werden, sind im OP jedes Programmgebiets festgehalten. Während die grundlegende Ausrichtung und Strategie der Operationellen Programme durch die Europa-2020-Strategie und den Gemeinsamer Strategischer Rahmen (GSR) von der EU vorgegeben ist, werden der Bedarf und die Potenziale jeder Programmregion einzeln analysiert. Anschließend werden für die Erstellung der Leitfäden, die Operationellen Programme, Akteure von staatlicher Seite, Wirtschaft und der Zivilgesellschaft involviert.<sup>65</sup>

Das OP des Programmgebiets Oberrhein<sup>66</sup> ist in neun Kapiteln unterteilt, die von der allgemeinen Ausrichtung und den Prioritätsachsen über die Finanzierungs- und Durchführungspläne bis hin zur Koordinierung und den bereichsübergreifenden Grundsätzen den genauen Ablauf und Struktur eines Interreg-Projekts vorschreiben. Um den Bedarf und die Potenziale des Programmgebiets Oberrhein festzustellen, wurde eine ausführliche Analyse der Rahmenbedingungen des Programmgebiets Oberrhein vorgenommen. Dabei wurden insbesondere geografische, räumliche, sprachliche und soziale Aspekte betrachtet. Als Grundlage für die Analyse wurden bereits vorhanden Daten und Statistiken sowie neu generierte Daten verwendet. Zudem wurde an dieser Stelle zur Erstellung des OPs ein Lenkungsausschuss mit Experten aus den beteiligten Programmländern ins Leben gerufen, der zu einer optimalen Zielsetzung des OPs beitragen sollte. Als Ergebnis dieser Analyse wurden die Förderprioritäten und die

---

<sup>63</sup> V steht hier für fünf, aufgrund der fünften Förderperiode.

<sup>64</sup> Vgl. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/de/policy/cooperation/european-territorial/](http://ec.europa.eu/regional_policy/de/policy/cooperation/european-territorial/)

<sup>65</sup> Vgl. Zäch / Pütz, 2014, S. 29f.

<sup>66</sup> Anmerkung der Verfasserin: Im Kontext dieser Arbeit hat die Verfasserin sich mit weiteren OPs anderer Programmregionen beschäftigt, z.B. das OP Alpenrhein/Bodensee/Hochrhein. Im Aufbau und den Anforderungen an die Projekte sind die OPs jeweils vergleichbar, unterscheiden sich jedoch inhaltlich von den Prioritäten und spezifischen Zielen. Dass nun ausgerechnet das OP V A Oberrhein in dieser Arbeit genauer analysiert wird, ergibt sich aus dem Kontext, da anschließend auch Interreg-Projekte aus dem Programmgebiet Oberrhein betrachtet werden.

zwölf spezifischen Ziele vereinbart, die in der fünften Förderperiode durch Interreg-Projekte gefördert werden sollten.<sup>67</sup>

Das OP (V) A Oberrhein ordnet sich mit seinen vier Prioritätsachsen in eine Auswahl der thematischen Ziele der EU ein. Aufgrund der thematischen Konzentration darf ein Programm nicht sämtliche thematischen Ziele fördern, die im Verordnungsrahmen festgehalten sind, sondern muss eine Auswahl treffen.

Daraus ergeben sich dann die spezifischen Ziele für jede Programmregion.

Die Prioritätsachsen A bis D legen folgende Schwerpunkte:

- Prioritätsachse A – Intelligentes Wachstum am Oberrhein: Durch diesen Fokus soll die Entwicklung zu einer international wettbewerbsfähigen, grenzüberschreitenden Wissens- und Innovationsregion unterstützt werden.
- Prioritätsachse B – Nachhaltiges Wachstum am Oberrhein: In dieser Achse sollen eine umweltverträgliche Entwicklung des Raumes, der Wirtschaft und der Mobilität auf grenzüberschreitender Ebene gefördert werden.
- Prioritätsachse C – Integratives Wachstum am Oberrhein: In dieser Achse soll die Beschäftigung grenzüberschreitend gefördert werden.
- Prioritätsachse D – Territorialer Zusammenhalt am Oberrhein: Bei dieser Achse liegt die Priorität auf der Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit von Verwaltung und Bürgern<sup>68</sup>

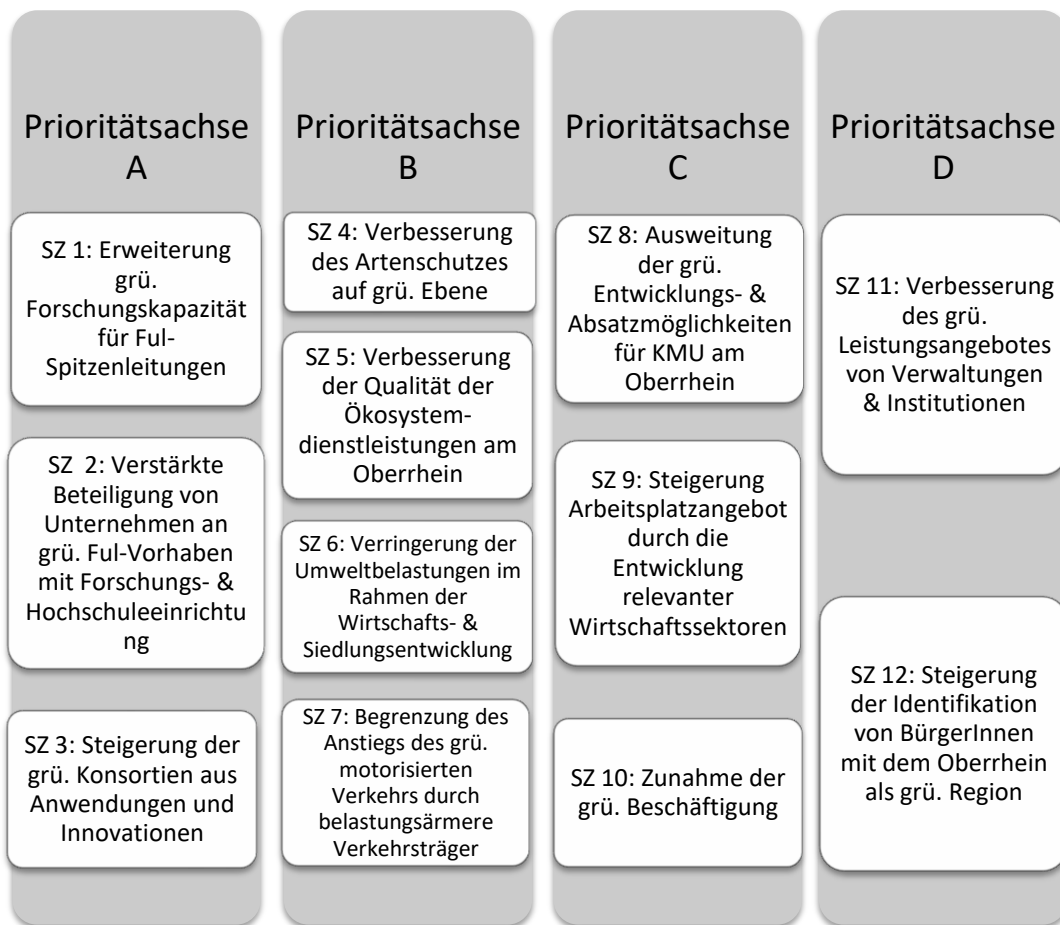
Im OP (V) A Oberrhein ist die Notwendigkeit für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit für sechs der elf thematischen Ziele identifiziert worden, die sich innerhalb der vier Prioritätsachsen A bis D bewegen. Diese wiederum führen zu den zwölf spezifischen Zielen für den Oberrhein, die mithilfe der folgenden Darstellung deutlich werden sollen:

---

<sup>67</sup> Vgl. Operationelles Programm Interreg (V) A Oberrhein, 2014, S. 5ff und S.120ff.

<sup>68</sup> Ebd., S. 2.

**Abbildung 2: Die 12 spezifischen Ziele im OP (V) A Oberrhein**



Quelle: Operationelles Programm (V) A Oberrhein vom 5.12.2014, S. 36-88; eigene vereinfachte Darstellung, Titel der SZ vereinfacht; SZ=Spezifisches Ziel, grün.=grenzüberschreitend

### Was ist neu seit Förderperiode V?

Grundlegende Förderprinzipien bleiben zur vorangegangenen Förderperiode gleich. Interreg-Förderung ist nach wie vor eine Kofinanzierung und erfolgt nach dem Erstattungsprinzip. Bezüglich der Kriterien zur Projektauswahl gelten weiterhin die Kriterien regionaler, grenzüberschreitender Mehrwert, innovativer Charakter und Nachhaltigkeit sowie bereichsübergreifende Grundsätze. Die Zuordnung zu einem Förderbereich wurde allerdings durch ein spezifisches Programmziel abgelöst. Das heißt, jedes Interreg-A-Projekt muss einen Beitrag zu einem spezifischen Ziel leisten. Ob dieses erreicht wird, wird über Ergebnisindikatoren gemessen, die regelmäßig evaluiert werden. Was die Förderfähigkeit und die Abrechnung von Projektkosten betrifft, gibt es seit Förderperiode V einen EU-Verordnungsrahmen mit eigener Verordnung zu den



förderfähigen Kosten bei ETZ-Programmen. Zudem wurden die Kostenarten vereinfacht, indem Pauschalsätze und standardisierte Einheitssätze für Personalkosten eingeführt wurden.<sup>69</sup>

### 3.4 Das Interreg-Programmgebiet Oberrhein

Das Programmgebiet Interreg V Oberrhein erstreckt sich von Deutschland und Frankreich bis in die Schweiz. In Frankreich gehören das Département Haut-Rhin sowie das Département Bas-Rhin in das Gebiet. In Deutschland zählen die Land- bzw. Stadtkreise Lörrach, Waldshut, Breisgau-Hochschwarzwald, Freiburg, Emmendingen, Ortenau, Rastatt, Baden-Baden und Karlsruhe in den Programmraum. In der Schweiz sind die Kantone Basel-Stadt, Basel-Landschaft, Jura, Solothurn und Aargau Teil des Programmraums.<sup>70</sup>

Abbildung 3: Das Programmgebiet Oberrhein



Quelle: Interreg Oberrhein<sup>71</sup>

<sup>69</sup> Vgl. Köhler, 2015, S. 3ff.

<sup>70</sup> <http://www.interreg-oberrhein.eu/das-programm/perimetre/>

<sup>71</sup> <http://www.interreg-oberrhein.eu/das-programm/perimetre/>

## 4. Vergleichende Analyse von Interreg-Projekten

In diesem methodischen Teil der Arbeit soll die Theorie in der Praxis überprüft werden. Es soll untersucht werden, ob Interreg-Projekte dem klassischen evidenzbasierten Ex-ante-Policy-Zyklus folgen, wie er in Kapitel 2 dargestellt wird. Es soll in Erfahrung gebracht werden, ob der Ablauf sich an die vorgesehene Reihenfolge der Schritte hält und jeder einzelne Schritt auch durchgeführt wird, damit es zu einer tatsächlichen Ex-ante-Folgenabschätzung der Projekte und deren Zielerreichung kommen kann. Für die Prüfung wird in diesem empirischen Teil der Zeitraum von der Projektidee über die Projektplanung bis hin zur Projektimplementation betrachtet, denn das ist der Zeitraum in dem der evidenzbasierte Ex-ante-Policy-Zyklus stattfindet. Zur Generierung dieses Wissens werden drei Interreg-Projekte im Fokus stehen.

### **Begründung der Methode: Vergleichende Analyse**

Im Fall der vorliegenden Arbeit wurde die vergleichende Methode zum Erkenntnisgewinn gewählt. Der Vergleich wird mithilfe einer systematischen Analyse einer kleinen Anzahl von Fällen durchgeführt. Ein Vergleich zielt unter anderem darauf ab Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu erkennen, auf noch nicht Bekanntes oder auf Besonderheiten und Auffälligkeiten hinzuweisen und Erkenntnisse über bestimmte Fälle zu erhalten. Zudem dient er dazu Theorien zu entwickeln und zu prüfen, Abläufe oder Probleme zukünftiger Geschehnisse abzusehen und Klassifikationen und Typologien zu entwickeln sowie empirische Phänomene einzuordnen.<sup>72</sup>

Ziel des Vergleichs bei der vorliegenden Arbeit ist vorrangig die Überprüfung der Theorie. Es soll der Ablauf der Planung und die Projektentwicklung der drei Projekte analysiert werden, um diese dann mit dem evidenzbasierten Policy-Zyklus abzugleichen und anschließend die erkenntnisleitende Fragestellungen beantworten zu können, nämlich ob evidenzbasierte Politik in Form der Ex-ante-Folgenabschätzung nach dem Modell des europäischen Impact-Assessment-Verfahrens Anwendung findet. Zudem soll herausgearbeitet werden, welche

---

<sup>72</sup> Lauth / Pickel, 2009, S. 26ff.

Voraussetzungen für mehr Evidenzbasierung bei der Projektentwicklung von Interreg-Projekten geschaffen werden müssen. Zusätzlich sollen durch den Vergleich aber auch Unterschiede und Gemeinsamkeiten sowie Besonderheiten der einzelnen Projekte herausgearbeitet werden, die möglicherweise weitere Schlüsse im Bezug auf die Beantwortung der Fragestellungen möglich machen.

Die vergleichende Methode ist von großem wissenschaftlichem Interesse. Vergleiche sind meist anwendungsorientiert und werden genutzt, um politischen Entscheidungsträgern Handlungsoptionen aufzuzeigen. Oftmals findet die vergleichende Methode in der Politikfeldanalyse, auch Policy-Forschung oder Policy-Analyse genannt, Anwendung. Dieser Forschungsbereich ist eine Teildisziplin der Politikwissenschaft und befasst sich mit den verschiedenen Politikfeldern. Sie beschäftigt sich mit dem, was Politiker tun, analysiert deren Handlungen und Entscheidungen genau und stellt das Wissen, welches aus der politischen Praxis über Politik gewonnen wurde dann wieder der Politik zur Verfügung.<sup>73</sup>

Für die vorliegende Arbeit lag es nahe die vergleichende Methode für die Untersuchung heranzuziehen, da das theoretische Modell des Policy-Zyklus sich im Bereich der Policy-Forschung etabliert hat. Zudem geht es bei der Projektentwicklung eines Interreg-Projekts darum herauszufinden, welche Strategien und Prozessschritte von den politischen Akteuren angewandt werden, warum sie eben diesen Weg wählen und was das Ziel dabei ist. Dadurch kann schließlich bewertet werden, ob die gewählte Handlungsoption überhaupt zum Erfolg führt.

#### **4.1 Datenerhebung mithilfe von Experteninterviews**

Zur Datenerhebung wurden Experteninterviews sowie Hintergrundgespräche mit Experten durchgeführt und zusätzlich die Antragsformulare der Interreg-Projekte ausgewertet, die der Autorin der vorliegenden Arbeit von den Experten zur Verfügung gestellt wurden.

---

<sup>73</sup> Vgl. Blum / Schubert, 2009, S. 8 und 13f.

Wer als Experte gilt, ist immer vom Untersuchungsgegenstand und dem Erkenntnisinteresse abhängig.<sup>74</sup> Was genau einen Experten auszeichnet, ist nicht genau definiert und wird je nach Quelle unterschiedlich dargestellt.<sup>75</sup>

In der vorliegenden Arbeit haben sich die Experten durch ihre Erfahrung, die Tätigkeit im Interreg-Projekt und ihr Wissen über die Entstehung der untersuchten Interreg-Projekte als Experten qualifiziert. Kein Außenstehender kann über das Wissen über den Entstehungsprozess und die Antragsstellung in dem Maße verfügen wie diejenigen, die den Prozess selbst aktiv gestaltet haben. Ihr Wissen für diesen spezifischen Fall ist sozusagen durch *Learning by Doing* entstanden.

Experteninterviews werden in der Sozialforschung viel und gerne als Methode zur Datenerhebung herangezogen. Ein Grund für deren Beliebtheit ist, dass durch diese Art der Datenerhebung meist sehr viel relevantes Insider-Wissen in recht kurzer Zeit gewonnen werden kann. Auch der monetäre Aufwand ist meist deutlich geringer, da weite Fahrtwege gespart werden können und ein Experteninterview beispielsweise auch über Videotelefonie oder Telefon abgewickelt werden kann. Zudem ist das durch Experteninterviews erlangte Wissen teilweise rein durch die Experten zugänglich, da sich das spezifische Wissen oftmals bei spezifischen Personen sammelt.<sup>76</sup> Aufgrund dieser eben genannten Vorteile hat auch die Autorin der vorliegenden Arbeit das Experteninterview als Methode zur Datenerhebung gewählt. Die Dichte an Informationen und die Zeit, die zur Bearbeitung der Masterthesis vorgesehen ist, waren letztendlich entscheidend für die Wahl dieser Datenerhebungsmethode.

Nach Meuser und Nagel (1991) kann das Experteninterview grundlegend in zwei Arten unterschieden werden: das zentrale Experteninterview und das Experteninterview, welches eher am Rande eines Forschungsdesigns steht.<sup>77</sup> Das zentrale Experteninterview kann wiederum in zwei Typen unterteilt werden: das

---

<sup>74</sup> Abels / Behrens, 2005, S. 175.

<sup>75</sup> Vgl. Pfadenhauer, 2005, S. 122.

<sup>76</sup> Vgl. Bogner / Menz, 2005, S. 7.

<sup>77</sup> Vgl. Meuser / Nagel, 1991, S. 445.

theoriegenerierende und das systematisierende Experteninterview. Beim theoriegenerierenden Experteninterview hat der Forscher das Ziel aus den Informationen des Experten eine Theorie abzuleiten. Beim systematisierenden Experteninterview stehen die Erfahrung des Experten und das Wissen, das von ihm in der Praxis gesammelt wurde, im Fokus des Interesses des Forschers. Meistens wird bei diesem Typ des Experteninterviews im Voraus ein Leitfaden für die Befragung entwickelt, der dazu beitragen soll an das gewünschte Wissen zu kommen.<sup>78</sup>

Im Falle der vorliegenden Arbeit fand das systematische Experteninterview Anwendung, denn durch die Interviews mit den Experten sollte tatsächlich primär das spezifische Wissen abgefragt werden, welches sich die Experten durch ihre Praxiserfahrung angeeignet hatten.

### **Entwicklung des Fragebogens**

Die Struktur der Befragung kann stark variieren. Nach Atteslander (2008) können sieben Typen der Befragung identifiziert werden, deren Merkmale sich durch ihre Form und Art der Kommunikation unterscheiden.

Die Befragung kann in die beiden Kommunikationsarten mündlich und schriftlich und in die drei Kommunikationsformen „weniger strukturiert“, „teilstrukturiert“ und „stark strukturiert“ unterteilt werden. Im weniger strukturierten Interview bereitet der Forscher keinen Leitfaden an Fragen vor, um möglichst flexibel auf den Interviewpartner einzugehen. Im Gegensatz dazu arbeitet der Forscher im stark strukturierten Interview mit einem genau ausgearbeiteten Fragebogen und bietet kaum Raum für Flexibilität. Je weniger das Interview strukturiert ist, umso größer ist die Reaktivitätsspanne des Interviewers, also seine Möglichkeit auf Aussagen und Fragen zu reagieren. Während die beiden Kommunikationsformen „weniger strukturiert“ und „teilstrukturiert“ – in beiden Kommunikationsformen, mündlich und schriftlich – das Erfassen qualitativer Aspekte ermöglichen und daraus meist eher eine Interpretation der Ergebnisse folgt, wird mit steigender

---

<sup>78</sup> Vgl. Bogner / Menz, 2005, S. 38.

Strukturierung ein Erfassen quantitativer Aspekte und damit ein Messen von Ergebnissen möglicher.<sup>79</sup>

Für die vorliegende Arbeit wurde das mündliche, teilstrukturierte Leitfadengespräch gewählt. Es wurde im Voraus ein Fragebogen mit blockartig geordneten Fragen für die Befragung vorbereitet, die Abfolge der Fragen war jedoch offen und eine Reaktion und ein Nachfragen auf die Aussagen des Interviewpartners waren möglich. Aufgrund der Komplexität des Prozesses der Projektentwicklung wäre ein stark strukturiertes Interview nicht in Frage gekommen. Ein wenig strukturiertes Interview wäre jedoch ebenso wenig zielführend gewesen, da das Interview den Ablauf eines Prozesses prüfen sollte und Kriterien abgefragt werden sollten.

Der Leitfaden für das Gespräch war aus Gründen der Vergleichbarkeit der Ergebnisse für alle Interviewpartner derselbe. Der Fragebogen war in sieben Abschnitte unterteilt. Der erste Fragenblock beinhaltete die einleitenden, faktenorientierten Fragen des Leitfadens, um einige generelle Informationen zum Projekt einzuholen und die Interviewpartner zunächst mit einfachen Fragen auf das Gespräch einzustimmen. Anschließend folgten die Fragen, die für die Thesenprüfung relevant waren, da diese Aufschluss über den Prozess zur Planung und Entstehung eines Interreg-Projekts gegeben haben. Die Fragenblöcke lehnten sich an den Schritten des klassischen Policy-Zyklus der EBP an. Entsprechend folgte dem Frageblock zur Problemanalyse, der Frageblock zur Zieldefinition, gefolgt von den Fragen zur Identifizierung der Handlungsalternativen, deren Prüfung nach Effektivität und Effizienz sowie Abschätzung der Auswirkungen der einzelnen Handlungsalternativen, die Auswahl der optimalen Handlungsalternative und schließlich die Fragen zu Implementation und Evaluation. Zum Abschluss des Leitfadens war ein kleiner Block mit abrundenden Fragen vorgesehen, die dem Interviewpartner ein kleines Fazit zum Projekt ermöglichen sollten und die Möglichkeit boten noch Überlegungen anzubringen, die im Laufe des Interviews keinen Platz gefunden hatten.

---

<sup>79</sup> Vgl. Atteslander, 2008, S. 123ff.

## 4.2 Kriterien für die vergleichende Analyse der Einzelfälle und Fallauswahl

Für die vergleichende Analyse wurden in Anlehnung an das Europäische Impact-Assessment-Verfahren<sup>80</sup> Kriterien ausgewählt, anhand derer die einzelnen Prozessschritte des sequenziellen Policy-Zyklus in den ausgewählten Interreg-Projekten überprüft werden sollen. Die Kriterien dienen dazu festzustellen, ob Interreg-Projekte von der Projektidee über die Zieldefinition hin zum Projektentwurf dem Prozess der EBP in Form des Europäischen Impact-Assessment-Verfahrens folgen.

Damit der erste Schritt, die Problemanalyse, nach dem evidenzbasierten Policy-Zyklus vorliegt, sollte die Problemanalyse zwei Hauptkriterien erfüllen. Sie muss faktenbasiert und konkret sein. Das heißt, die Daten, die das Problem bzw. Bedarf belegen, müssen repräsentativ sein. Beispielsweise sollte das Problem bzw. der Bedarf durch eine oder mehrere repräsentative Studien erhoben worden sein. Zudem sollte konkret erhoben werden, was genau das Problem bzw. der Bedarf ist. Es sollte genau festgestellt werden, wer konkret betroffen ist und in welchem Ausmaß die Betroffenen betroffen sind. Außerdem sollte in diesem ersten Schritt erhoben werden, welche Gründe dem Problem zugrunde liegen.

Für den nächsten Prozessschritt, die Zieldefinition, sollten die beiden Kriterien spezifisch und frei erfüllt sein. Die Zieldefinition sollte spezifisch, also als tatsächliches Ergebnis der Problemanalyse entstanden sein. Außerdem sollte die Zieldefinition so formuliert sein, dass das Problem an seinen Wurzeln angegangen wird. Das Kriterium der Spezifik impliziert auch, dass die Zieldefinition dem Problem auf verschiedenen Ebenen begegnet und dies formuliert. Das heißt, dass die Zieldefinition in generelle, spezifische und operationelle Ziele aufgespalten werden sollte. Außerdem sollte die Zieldefinition frei sein, im Sinne von nicht angepasst an vorgegebene Ziele. Dies heißt im Besonderen, dass die Ziele beispielsweise nicht in eine Richtung manipuliert oder verändert werden sollten,

---

<sup>80</sup> Vgl. Impact Assessment Guidelines, SEC (2009) 92 vom 15.1.2009.

um in eine gewisse Programmsystematik oder monetäres Förderungsschema zu passen.

Für die Identifizierung der Handlungsalternativen wurden die beiden Kriterien Kohärenz und Eignung/Effizienz festgelegt. Damit eine Handlungsalternative in Betracht gezogen werden kann, sollte sie kohärent, also schlüssig sein. Das heißt, es muss logisch nachvollziehbar sein, wie damit das Ziel erreicht werden kann. Außerdem muss die Handlungsalternative grundsätzlich geeignet, also effizient sein, um das definierte Ziel zu erreichen. Ansonsten müsste sie erst gar nicht weiter in Betracht gezogen werden. Das Identifizieren und Betrachten der Handlungsalternativen bringt insofern einen Mehrwert, als dass die verschiedenen Optionen durchdacht werden und dies dazu führt, dass abgesehen von bewährten Handlungsoptionen auch neue Optionen durchdacht werden, die möglicherweise noch besser geeignet sind. Zudem stärkt das begründete Ausschließen von Handlungsoptionen letztendlich die gewählte Handlungsoption und diese kann dadurch dann mehr Akzeptanz erfahren.

Nach dem Identifizieren der Handlungsoptionen werden die Auswirkungen jeder einzelnen Handlungsalternative geprüft. Dieser Prozessschritt soll die Kriterien detailliert und verhältnismäßig erfüllen. Eine Handlungsalternative kann nur dann in die engere Auswahl kommen, wenn sie verhältnismäßig ist und die Vorteile einer Handlung im Vergleich zu den möglichen Nachteilen (wirtschaftlicher, ökologischer, sozialer Art) überwiegen. Dabei sollen möglichst detailliert mit qualitativen oder quantitativen Daten die Handlungsoptionen untersucht werden und deren wirtschaftliche, ökologische und soziale Auswirkungen erhoben werden. Die Erhebung sollte auch umfassen, wer von welchen Auswirkungen betroffen ist.

Im nächsten Prozessschritt erfolgt die Wahl der optimalen Handlungsalternative. Für diesen Prozessschritt sollten die Kriterien Plausibilität sowie technische, politische und legale Realisierbarkeit erfüllt sein. Das bedeutet, dass die Wahl für eine Handlungsalternative einmal logisch und nachvollziehbar ist, sich also auf

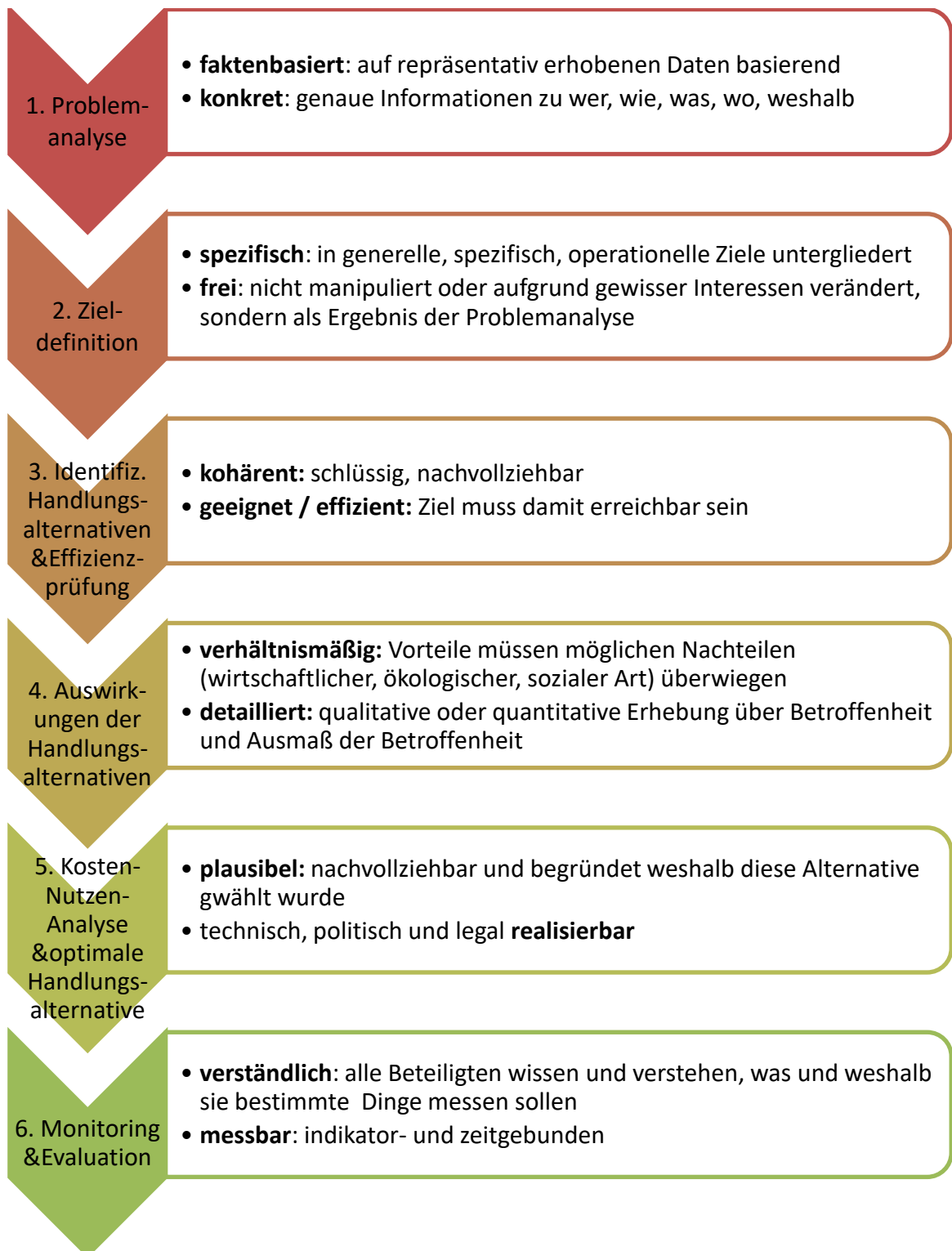


Beweise wie qualitativ und/oder quantitativ erhobene Daten stützt, die zu den Handlungsoptionen generiert wurden. Zudem sollte bei der Wahl der optimalen Vorgehensweise berücksichtigt werden, dass diese auch in politischer, legaler und technischer Hinsicht umsetzbar ist. Auch dies muss vor der Wahl jeweils geprüft werden.

Vor der Implementation sollte noch ein weiterer Schritt stattfinden: Die Modalitäten der Evaluierung sollten festgelegt werden. Die Evaluation sollte die Kriterien Verständlichkeit und Messbarkeit erfüllen. Verständlich bedeutet hier, dass diejenigen, die die Evaluierung vornehmen, auch verstehen was und warum sie die Evaluierung vornehmen. Messbar bedeutet, dass die Evaluation indikatoren- und zeitgebunden ablaufen sollte. Das heißt, einerseits sollten vorher bereits Output-Indikatoren festgelegt worden sein, die eine Orientierung ermöglichen. Zudem sollte für die Messbarkeit im Voraus bestimmt werden, was bis zu welchem Zeitpunkt erreicht werden soll.

Anhand der folgenden Abbildung sollen die Kriterien zu jedem einzelnen Prozessschritt nochmals auf einen Blick verdeutlicht werden.

Abbildung 4: Der evidenzbasierte Policy-Zyklus und zugeordnete Kriterien



Quelle: Eigene Darstellung, inhaltlich angelehnt an die Impact Assessment Guidelines SEC (2009) 92 vom 15.1.2009 der Europäischen Kommission und Beck, 2015, S. 15ff.

## Fallauswahl

Aufgrund der begrenzten Zeit und dem begrenzten Umfang dieser Arbeit war eine Einschränkung der Erhebung notwendig. Die genauere Untersuchung eines Programmgebiets mit drei konkreten Projekten schien in diesem Rahmen machbar und trotzdem erkenntnisreich.<sup>81</sup> Die drei ausgewählten Interreg-Projekte, die als Hauptgrundlage zur Analyse dienen, sind alle drei aktuellen Projekte aus der Interreg-Förderperiode V. Dies war wichtig, da dadurch Ansprechpartner greifbar waren, die auch an der Projektentwicklung mitgewirkt haben und entsprechende Informationen und Hintergrundwissen liefern konnten. Die drei ausgewählten Projekte verfolgen alle ein unterschiedliches spezifisches Ziel des OP (V) A Oberrhein. Die Absicht dahinter ist, eine größere Vielfalt an Projekten und deren Entwicklungsprozess im Vergleich zu sehen.

Die drei Interreg-Projekte wurden aus dem Programmgebiet Oberrhein für die Forschung dieser Arbeit ausgewählt, da die Verfasserin aufgrund der räumlichen Nähe zum Oberrhein die Möglichkeit hatte, die Gesprächspartner persönlich für die Interviews zu treffen.

## 4.3 TRISAN

TRISAN ist ein trinationales Kompetenzzentrum am Oberrhein, welches zur Optimierung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit im Bereich Gesundheit ins Leben gerufen wurde. TRISAN fördert grenzüberschreitende Gesundheitsprojekte am Oberrhein, indem es die Akteure miteinander vernetzt, Projektpartner bei der Strukturierung ihrer Projektideen begleitet und Wissen über den Gesundheitsbereich grenzüberschreitend sammelt und verbreitet.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> Anmerkung der Verfasserin: Die Verfasserin ist sich bewusst, dass durch eine selbst selektierte Auswahl von Fällen nur eine begrenzte Repräsentativität und damit auch eine eingeschränkte Generalisierbarkeit möglich ist. Es gilt allerdings zu bedenken, dass andere Interreg-Programmregionen in Europa die gleichen Vorgaben von Seiten der Europäischen Kommission haben und den gleichen Projektantrag ausfüllen müssen, auch wenn sich die Prioritäten in den OPs, je nach den Begebenheiten vor Ort von einer zur anderen Programmregion unterscheiden.

<sup>82</sup> Vgl. <http://www.trisan.org/>

#### 4.3.1 Einführung in das Projekt TRISAN

TRISAN ist die Kurzform für „Trinationales Kompetenzzentrum zur Optimierung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit der Gesundheitsverwaltungen und -leistungserbringer“. Dabei ist TRISAN die Zusammensetzung von den beiden Begriffen „TRInational“ und dem französischen Begriff für Gesundheit „SANTé“. Das Projekt wurde für drei Jahre, für den Zeitraum vom 1. Juli 2016 bis zum 30. Juni 2019 angelegt. Das Gesamtbudget für das Projekt beträgt 801.916 Euro. Wobei 367.750 Euro durch den EFRE kofinanziert werden. Das bedeutet, dass das Projekt rund 45 Prozent des benötigten Budgets aus dem EFRE-Fonds erhält. Die Eigenbeteiligung der Partner liegt entsprechend bei rund 55 Prozent. Nach Interreg-Regeln beträgt der Kofinanzierungsanteil aus EFRE-Mitteln für dieses spezifische Ziel üblicherweise 60 Prozent. Da an diesem Projekt jedoch auch schweizerische Partner beteiligt sind, wird der Kofinanzierungsanteil aus dem EFRE verringert.<sup>83</sup>

Konkret soll TRISAN das Potenzial für Kooperationen im Gesundheitsbereich identifizieren. Zudem soll TRISAN eine begleitende Funktion für Akteure des Gesundheitsbereichs einnehmen, die ein grenzüberschreitendes Gesundheitsprojekt auf die Beine stellen wollen und diesen bei der Strukturierung und Definition des Projekts zur Seite stehen. Des Weiteren soll TRISAN eine Plattform darstellen, auf der Akteure ihr Gesundheitsprojekt präsentieren können. Dies soll gleichzeitig einen Informations- und Erfahrungsaustausch für die Akteure darstellen.<sup>84</sup>

TRISAN bietet Beratung und Begleitung zu grenzüberschreitenden Projekten und führt in diesem Zusammenhang projektorientierte Machbarkeitsstudien und territoriale Studien durch. Zudem fördert TRISAN die grenzüberschreitende Vernetzung. Des Weiteren fühlt sich TRISAN der Wissensproduktion verpflichtet. Entsprechend soll TRISAN Wissen über die Funktionsweise des Gesundheitssystems des Nachbarlandes akkumulieren, um so umfassende

---

<sup>83</sup> Vgl. Anlage 2: Experteninterview Dussap, Z. 4-27.

<sup>84</sup> Vgl. <http://www.trisan.org>

Auskünfte geben zu können. Darüber hinaus soll TRISAN Informationen zu grenzüberschreitenden Projekten am Oberrhein sammeln und weitergeben können.<sup>85</sup>

Das Projekt wurde von der deutsch-französisch-schweizerischen Oberrheinkonferenz ins Leben gerufen, Projektträger des Projekts ist das Euroinstitut in Kehl. Kofinanzierende Projektpartner sind auf deutscher Seite das Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, das Ministerium für Soziales, Gesundheit und Demografie Rheinland-Pfalz, auf französischer Seite die Region Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine (ARS) und auf Schweizer Seite das Gesundheitsdepartment des Kantons Basel-Stadt, Kanton Basel-Landschaft, Kanton Aargau und die Schweizerische Eidgenossenschaft. Das Regierungspräsidium Karlsruhe ist zudem als assoziierter Partner an dem Projekt beteiligt.

Mit TRISAN wird das spezifische Ziel 11, Achse D<sup>86</sup>, des OPs (V) A Oberrhein verfolgt, welches die Verbesserung des grenzüberschreitenden Leistungsangebots von Verwaltungen und Institutionen anstrebt. Das heißt, das spezifische Ziel 11 soll dazu führen, dass Aktivitäten und Leistungen, die nationale Verwaltungen und Institutionen erbringen, der grenzüberschreitenden Mobilität angepasst werden. Zudem sieht dieses Ziel vor, dass Initiativen, die eine gesellschaftliche, politische oder geografische Kooperation anvisieren, unterstützt werden.<sup>87</sup>

Die Ausgangssituation, die das spezifische Ziel 11 verändern soll, stellt sich folgendermaßen dar: Die Rechts- und Verwaltungskulturen der Nachbarländer unterscheiden sich nach wie vor in großen Teilen voneinander und als Konsequenz bringt das Behinderungen auf grenzüberschreitender Ebene mit sich. Die Kooperation der nationalen Verwaltungen beschränkt sich meist nur auf konkrete Fälle und Projekte, so dass nur punktuell Lösungen geboten werden

---

<sup>85</sup> Vgl. <http://www.trisan.org>

<sup>86</sup> Siehe Kapitel 3.3 bezüglich spezifischer Ziele und Prioritätsachsen des OP (V) A Oberrhein.

<sup>87</sup> Vgl. Anlage 2: Experteninterview Dussap, Z. 31f und <http://www.interreg-oberrhein.eu/sie-haben-eine-projektidee/spezifisches-ziel-11/>

können und keine ganzheitlichen Lösungsansätze bestehen. Hinzu kommt, dass die Kooperationsstrukturen wenig übersichtlich sind, da administrative und organisatorische Kapazitäten auf den nationalen Ebenen sehr unterschiedlich ausgeprägt sind. Dies führt arbeitstechnisch zu einem Mehraufwand, da grenzüberschreitende Themen gleichzeitig von mehreren Kooperationen bearbeitet werden und Synergien nicht genutzt werden.

Um diese bestehende Ausgangslage zu verbessern soll Ziel 11 dazu beitragen, dass nationale Rechts- und Verwaltungsfragen grenzüberschreitend aufeinander abgestimmt werden, bereits existierende erfolgreiche Pilotprojekte auf inhaltlicher und räumlicher Ebene weiter ausgebaut werden und die Sichtbarkeit der Kooperationen deutlicher in Augenschein tritt.

Von Seiten des Interreg-Programms ist festgelegt, dass Projekte mit dem spezifischen Ziel 11 dann als erfolgreich gelten, wenn sie an einem der beiden folgenden Output-Indikatoren gemessen werden können:

- Zahl der neu geschaffenen Konzepte, Instrumente und Einrichtungen für die Zusammenarbeit von Verwaltungen und Bürgern
- Zahl der für Nutzer neu geschaffener Instrumente, Konzepte, Installationen und Dienstleistungen für die Zusammenarbeit von Verwaltungen und Bürgern<sup>88</sup>

#### 4.3.2 Analyse des Projekts TRISAN

Nach der allgemeinen Vorstellung des Projekts TRISAN und die Einordnung in die Ziele des Operationellen Programms V Oberrhein soll in diesem Unterkapitel nun mithilfe der erhobenen Daten der Experteninterviews und des Projektantrags die Projektentwicklung genauer analysiert und im Anschluss ausgewertet werden.

#### **Problemanalyse**

Der Bedarf bzw. das Potenzial für das Projekt TRISAN wurde im Rahmen von Studien ermittelt. Im Jahr 2012 wurde das Euroinstitut in Kehl beauftragt die

---

<sup>88</sup> <http://www.interreg-oberrhein.eu/sie-haben-eine-projektidee/spezifisches-ziel-11/>

Umsetzung des deutsch-französischen Rahmenabkommens im Bereich Gesundheit zu evaluieren. Dabei hat sich gezeigt, dass es im Bereich Gesundheit nur sehr wenige Projekte gibt. Etwa zur gleichen Zeit hat das Euroinstitut in Kehl eine weitere repräsentative Studie im Bereich der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit durchgeführt. Ziel der Untersuchung war es unter anderem, die Anzahl und thematische Zuordnung der grenzüberschreitenden bestehenden Kooperationen zu ermitteln. Auch hier bestätigte sich das Ergebnis: Der Gesundheitsbereich ist ein Politikfeld, welches in der grenzüberschreitenden Kooperation nur durch eine sehr geringe Anzahl an Projekten abgedeckt wird. Im Anschluss an diese Erkenntnis organisierte das Euroinstitut im Auftrag des Deutschen Bundesministeriums für Gesundheit im Jahr 2014 einen trinationalen Expertenaustausch von Good Practices, um eine genauere Bestandsaufnahme der vorhandenen grenzüberschreitenden Gesundheitsprojekte vorzunehmen und entsprechende Schlüsse aus den Erfahrungen zu ziehen. Die rund 100 Teilnehmer der Konferenz waren wichtige Repräsentanten der Verwaltungen und Gesundheitseinrichtungen der drei Länder Deutschland, Frankreich und der Schweiz. Im Rahmen der trinationalen Konferenz wurden die laufenden Gesundheitsprojekte vorgestellt und Erfolgsfaktoren sowie die Faktoren, die die Initiierung und den Ablauf von Projekten hindern, herausgearbeitet. Als Ergebnis der Konferenz ist ein Bericht mit dem Titel „Gesundheitsversorgung ohne Grenzen. Erfahrungen und Aussichten in der grenzüberschreitenden Gesundheitsversorgung“<sup>89</sup> entstanden, der die Inhalte der Konferenz wiedergibt und Perspektiven der grenzüberschreitenden Gesundheitskooperation aufzeigt. Als ein Ergebnis und Schlussfolgerung der Konferenz ist schließlich die Idee für das Projekt TRISAN entstanden.<sup>90</sup>

Im Rahmen der Studien und der Bestandsaufnahme wurde zudem konkret ermittelt, wo das Potenzial für grenzüberschreitende Gesundheitskooperationen liegt. Außerdem wurden während dieser Prozesse auch analysiert in welchem Ausmaß dieses Potenzial vorhanden ist, was damit erreicht werden kann und wer

---

<sup>89</sup> Der Bericht kann online unter [http://www.euroinstitut.org/pdf/Download-Unterlagen/2014-BMG/Konferenzbericht\\_Gesundheitsversorgung\\_ohne\\_Grenzen.pdf](http://www.euroinstitut.org/pdf/Download-Unterlagen/2014-BMG/Konferenzbericht_Gesundheitsversorgung_ohne_Grenzen.pdf) abgerufen werden.

<sup>90</sup> Vgl. Anlage 2: Experteninterview Dussap, Z. 80-104.

davon betroffen ist, also wer die Zielgruppe ist, die von grenzüberschreitenden Gesundheitsprojekten einen Nutzen hat. Konkrete Zielgruppe des Projekts sind Gesundheitsakteure, die ein Interesse an einer Gesundheitskooperation haben. Dies sind beispielsweise Vertreter aus Krankenhäusern, Berufsverbänden und Krankenkassen.<sup>91</sup>

## **Zieldefinition**

Das Ziel von TRISAN war im Grunde bereits mit der Datenerhebung und der Bestandsaufnahme im Rahmen der trinationalen Konferenz definiert worden. In Absprache mit allen Partnern sollten in erster Linie Gesundheitsprojekte gefördert werden. Im Zuge dessen sollte zudem Gesundheitswissen gesammelt und zur Verfügung gestellt werden, also Wissensproduktion- und Wissensmanagement betrieben werden. Allerdings war die Schwerpunktsetzung nicht von Anfang an für alle Beteiligten eindeutig. Während die Schweizer Seite die Wissensproduktion und Wissensmanagement gerne als ersten Schwerpunkt gesetzt hätte, wurde letztendlich von Programmseite, also vom Gemeinsamen Sekretariat<sup>92</sup>, festgelegt, dass die Förderung der Gesundheitsprojekte als Ziel an erster Stelle stehen sollte. Trotz der seitens des Gemeinsamen Sekretariats getroffenen Entscheidung zur Schwerpunktsetzung, spielen die unterschiedlichen Erwartungen an das Projekt auch im Laufe des Projekts weiterhin eine Rolle und das Euroinstitut, als Projektträger, versucht beiden Seiten gerecht zu werden.<sup>93</sup>

Bei der Zieldefinition wurde berücksichtigt, dass die Ziele realistisch erreichbar sind, indem zuerst die Maßnahmen betrachtet wurden, die innerhalb von drei Jahren realistisch durchzuführen sind. Im Anschluss erst wurde das genaue Ziel

---

<sup>91</sup> Vgl. Anlage 2: Experteninterview Dussap, Z. 128-133.

<sup>92</sup> Nach Artikel 23, Absatz 2 der Verordnung (EU) Nummer 1299/2013 ist von der „Verwaltungsbehörde [...] nach Rücksprache mit den Mitgliedsstaaten und jeglichen an einem Kooperationsprogramm teilnehmenden Drittländern ein gemeinsames Sekretariat“ einzurichten. Die Aufgaben des Gemeinsamen Sekretariats umfassen vor allem die Bewerbung des Programms und der Fördermöglichkeiten im Programmraum. Dadurch sollen Projekte angeworben werden, die zur Erreichung der Programmziele beitragen. Zudem stellt das Gemeinsame Sekretariat sicher, dass die Kriterien zur Projektauswahl eingehalten werden. Generell ist es die Aufgabe des Gemeinsamen Sekretariats Interreg-Projekte von Projektbeginn bis Projektabschluss zu begleiten. Das Gemeinsame Sekretariat für das Interreg-Programmraums (V) A Oberrhein hat seinen Sitz bei der Région Grand Est in Straßburg.

<sup>93</sup> Vgl. Anlage 2: Experteninterview Dussap, Z. 188-197.



definiert, das erreicht werden soll. Es wurde also ausgehend von den Maßnahmen gearbeitet und entsprechend das konkrete Ziel festgelegt. Die Formulierung des Ziels war von der Art der Formulierung frei, jedoch inhaltlich gab das Interreg-Sekretariat vor, was erreicht und wer einbezogen werden soll. Beispielsweise forderte das Interreg-Sekretariat die Öffnung für neue Gesundheitsakteure, einige Projektpartner erachteten dies nicht als sinnvoll, mussten sich aber den Vorgaben von Programmseite beugen.<sup>94</sup>

### **Identifizierung der Handlungsalternativen und Wahl der optimalen Handlungsalternative**

Eine Identifizierung aller Handlungsalternativen wird im Prozess der Projektentwicklung nicht direkt durchgeführt. Zeitliche Gründe und Gründe der Machbarkeit spielen dabei die entscheidende Rolle. Wie weiter oben in diesem Kapitel erläutert, stellte sich im Rahmen von Studien und Bestandsaufnahmen heraus, dass es kaum grenzüberschreitende Gesundheitsprojekte gibt. Für die beteiligten Akteure war die Antwort auf dieses Potenzial klar: Es sollte ein Kompetenzzentrum gegründet werden, das grenzüberschreitende Gesundheitsprojekte fördert. Es stand zudem von Anfang an fest, wer an diesem Kompetenzzentrum mitarbeiten sollte. Die Überlegung war also, was es bereits an Initiativen gibt und was gemacht werden kann, um dieses bestehende Potenzial weiter auszubauen. Zudem wurde überlegt, welche Personen für die Mitwirkung infrage kommen, also wer sich auch persönlich eignet, um daran mitzuarbeiten dieses Potenzial auszubauen. Was letztendlich die Wahl der Handlungsalternative bestimmte, waren folgende Faktoren: das bereits vorhandene Potenzial, in diesem Fall waren das einige Gesundheitsprojekte, die AG Gesundheitspolitik der Oberrheinkonferenz und fachlich geeignete und motivierte Personen zur Mitarbeit.<sup>95</sup>

Eine andere Handlungsalternative wäre beispielsweise gewesen einen Fonds zu gründen, um so grenzüberschreitende Gesundheitsprojekte zu fördern. Diese

---

<sup>94</sup> Vgl. Anlage 2: Experteninterview Dussap, Z. 257-260.

<sup>95</sup> Vgl. ebd., Z. 290-299 und Z. 317-321.

Option wurde allerdings weder diskutiert noch anderweitig verfolgt oder analysiert. Zu keinem Zeitpunkt wurde also eine Kosten-Nutzen-Analyse der verschiedenen Handlungsoptionen durchgeführt.<sup>96</sup>

### **Implementation und Evaluation**

Die Implementation des Projekts und wann welcher Schritt zu erfolgen hat, wird ebenfalls bereits mit der Antragsstellung festgelegt, denn mit dem Antrag muss bereits ein Zeitplan geliefert werden, der alle Schritte und den Zeitpunkt der Ausführung beinhaltet. Die Evaluation wird mithilfe der Output-Indikatoren durchgeführt, die von Interreg-Programmseite, also dem Gemeinsamen Sekretariat, zu jedem spezifischen Ziel im Voraus festgelegt werden. Zu jedem Output-Indikator werden Maßnahmen festgelegt, die die Erreichung des Output-Indikators messbar machen.

Im Fall von TRISAN sollen im Laufe der drei Projektjahre sieben Maßnahmenarten realisiert werden. Diese wiederum untergliedern sich in konkrete Maßnahmen und den jeweiligen Output und Mehrwert. Beispielhaft soll in dieser Tabelle die Evaluations- und Messlogik für zwei der sieben Maßnahmen dargestellt werden.

---

<sup>96</sup> Vgl. Anlage 2: Experteninterview Dussap, Z. 324-337.

**Tabelle 1: Maßnahmen und Outputindikatoren im Interreg-Projektantrag TRISAN**

<b>Maßnahmenart</b>	<b>Maßnahme</b>	<b>Art der Einheit</b>	<b>Einheit</b>	<b>Bezeichnung des Outputs</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Gesamt-wert</b>
5 Vernetzung von neuen Zielgruppen und Förderung einer projektorientierten Zusammenarbeit bei den bereits existierenden Netzwerken	5.1 Vernetzung von neuen Zielgruppen und Förderung einer projektorientierten Zusammenarbeit	Teilnehmer an der Netzwerkveranstaltung	Teilnehmer	5.1.1 Teilnehmer an der Netzwerkveranstaltung	Das Ziel der Netzwerkveranstaltung ist es, neue Gesundheitsakteure für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zu gewinnen und die Entwicklung von Projekte	200
	5.1 Vernetzung von neuen Zielgruppen und Förderung einer projektorientierten Zusammenarbeit	Teilnehmer an der Expertenveranstaltung	Teilnehmer	5.1.2 Vernetzungstreffen	2 thematische Großveranstaltungen 4 Kleinveranstaltungen, um projektorientierte Zusammenarbeit zu fördern	4
	5.2 Erstellung einer Toolbox zum Thema grenzüberschreiten des Management von Gesundheitsprojekten	Neu geschaffene Konzepte, Instrumente und Einrichtungen für die Zusammenarbeit von Verwaltung und Bürgern	Konzepte, Instrumente, Einrichtungen	Toolbox zum Thema grenzüberschreitende Zusammenarbeit		1
7 Kommunikation	7.1 Erarbeitung zweisprachige Online-Infomail	Verteilte Exemplare eines Informations-trägers	Verteilte Informations-träger	7.1.1 Zweisprachige Online Info-Mail		9
	7.2 Realisierung einer Website für	Zugriffe auf Online-Medium	Zugriffe	Zugriffe auf die Website		600

Quelle: Interreg-Projektantrag TRISAN vom 8.6.2017, S. 24ff.<sup>97</sup>

<sup>97</sup> Anmerkung: Die Tabelle ist unvollständig und es wurden nur einige Elemente zur Veranschaulichung beispielhaft ausgewählt.

Die Tabelle zeigt, wie genau die Aufschlüsselung sein muss, die bei der Projektentwicklung und bei der Antragsstellung gefragt ist. Zuerst werden die Maßnahmenarten bestimmt, um diese dann in konkrete Maßnahmen zu untergliedern. Anschließend wird die Art der Einheit, also die Messeinheit abgefragt und der konkrete Output formuliert. Zu jedem Output-Indikator ist zudem anzugeben, welche Zahl genau erreicht werden soll, um am Ende bewerten zu können, ob dieser auch erreicht wurde.

### **Herausforderungen im Laufe des Prozesses von der Idee zum Projekt**

Im Laufe des Prozesses von der Projektidee bis hin zur tatsächlichen Implementation des Projekts gab es einige Hindernisse zu überwinden, die auf verschiedenen Ebenen angesiedelt werden können. Im Projekt TRISAN konnten Herausforderungen insbesondere auf institutioneller/ politischer Ebene, auf Antragsebene, auf interkultureller und persönlicher Ebene identifiziert werden.

Auf institutioneller/ politischer Ebene musste nach der Identifizierung des Problems bzw. Potenzials zuerst einmal mit den jeweiligen Verwaltungen und Gesundheitsinstitutionen geklärt werden inwieweit diese bereit sind, das identifizierte Potenzial auch wahrzunehmen und zu nutzen. Das heißt, nach der trinationalen Konferenz und der Überzeugung der Teilnehmer mussten im nächsten Schritt die Verwaltungen ihre Zustimmung geben sich für ein Projekt zu engagieren. Dies war weniger eine verwaltungstechnische als eine politische Frage. So hatte zu dieser Zeit in Frankreich gerade die Umsetzung der territorialen Reform begonnen, was einen Wechsel an Personal und Ansprechpartnern als Folge hatte und sich auch auf die Zusammenarbeit im Rahmen des Projekts TRISAN auswirkte. Prozesse mussten dadurch wiederholt, Vereinbarungen neu abgesprochen werden.<sup>98</sup>

Als die Schweiz sich entschieden hatte an TRISAN mitzuwirken war das Land im Bezug auf Kooperationen ebenfalls in einer komplizierten politischen Situation, da gerade Volksabstimmungen zur Zuwanderungssystematik stattgefunden hatte.

---

<sup>98</sup> Vgl. Anlage 2: Experteninterview Dussap, Z. 157-165.

Auch wenn das an sich überhaupt nichts mit dem Projekt zu tun hat, haben solche Dinge Auswirkungen, zum Beispiel auf die Offenheit an internationalen Projekten teilzunehmen und dafür Geld zu geben. So ist TRISAN das einzige Interreg-Projekt, bei dem die Schweiz Geld an eine ausländische Institution gibt. Ansonsten nimmt die Schweiz nur an Interreg-Projekten teil, bei denen das Geld in der Schweiz verwaltet wird.<sup>99</sup>

Selbst wenn also die Notwendigkeit und das Potenzial für ein Projekt außer Frage steht, müssen die Bereitschaft von Seiten der Verwaltungen gegeben und die politischen Hürden für eine Projekt erst einmal überwunden werden. Einen Informationsaustausch zwischen den verschiedenen Akteuren aus den verschiedenen Ländern zu einer Kooperation auf die nächste Ebene – die Kooperation und gemeinsame Verwaltung eines Projekts – zu heben ist bereits ein großer Schritt.<sup>100</sup>

Speziell bei der Zusammenarbeit mit Personen aus verschiedenen Bereichen und Sektoren können die Arbeitsweisen voneinander abweichen. Auch das war bei TRISAN eine Herausforderung. Beispielsweise sind Akteure aus der Verwaltung in der Regel nicht damit vertraut projektgebunden zu arbeiten, wodurch das Zeitmanagement und die Zielerreichung erschwert werden.

Eng damit verbunden sind auch die Herausforderungen auf persönlicher Ebene. Ob ein Interreg-Projekt zustande kommt und Erfolg hat, hängt immer auch sehr stark von den Personen, die die Kooperation vorantreiben und sich engagieren, ab. Diese Personen brauchte es für TRISAN in allen beteiligten Verwaltungen, Einrichtungen und dem Projekt selbst.<sup>101</sup>

Auf formaler oder Antragsebene gab es ebenfalls Herausforderungen. Die Länge des Antrags, der unter anderem online ausgefüllt und eingereicht werden muss, führt zu einem gewissen Verlust der Übersichtlichkeit, da sehr viele kleine Felder

---

<sup>99</sup> Vgl. ebd., Z. 344-356.

<sup>100</sup> Vgl. Anlage 2: Experteninterview Dussap, Z. 343-361.

<sup>101</sup> Vgl. ebd., Z. 105-108.

ausgefüllt werden müssen. Bei der Zieldefinition muss, wie oben ausgeführt, auf die einzelnen Maßnahmen und konkreten Zielerreichung eingegangen werden.

Dies genau abschätzen zu können bedeutete für die Antragssteller eine zeitliche und inhaltliche Herausforderung.<sup>102</sup>

Zudem nahm das Interreg-Sekretariat bei der inhaltlichen Gestaltung des Projekts eine dominante Rolle ein. Es wurde beispielsweise vorgegeben, was das Kompetenzzentrum primär für eine Aufgabe hat, obwohl nicht alle Projektpartner damit einverstanden waren.<sup>103</sup>

Auf interkultureller Ebene waren die Herausforderungen für TRISAN in vielerlei Hinsicht teilweise offensichtlich, aber oftmals versteckt vorhanden. Beispielhaft sei die Art und Weise Unzufriedenheit und Kritik zu äußern genannt, die bei der Projektentwicklung eine Rolle spielte. Jede Kultur und jeder Mensch haben eine andere Art Kritik zu äußern oder vielleicht auch gerade nichts zu sagen, wenn etwas nicht in Ordnung ist.<sup>104</sup>

#### **4.3.3 Zwischenergebnis des Projekts TRISAN**

##### **1. Problemanalyse:**

- Kriterium „faktenbasiert“ erfüllt: Die Problemanalyse wurde auf Basis von repräsentativen Daten (zwei repräsentative Studien, Bestandsaufnahme über bestehende grenzüberschreitende Gesundheitsprojekte mit etwa 100 Experten aus der Verwaltung und dem Gesundheitssektor) durchgeführt.
- Kriterium „konkret“ erfüllt: Im Rahmen der Studien und der Bestandsaufnahme wurde konkret analysiert, wo das Potenzial für das Projekt liegt, in welchem Ausmaß das Potenzial vorhanden ist, wer betroffen ist, d.h. welche Zielgruppe durch das Projekt angesprochen werden soll.

---

<sup>102</sup> Vgl. ebd., Z. 222-230.

<sup>103</sup> Vgl. Anlage 2: Experteninterview Dussap, Z. 189-197.

<sup>104</sup> Vgl. ebd., Z. 411-414.

## 2. Zieldefinition:

- Kriterium „spezifisch“ erfüllt: Die Ziele wurden auf Projektebene nicht bewusst von den Akteuren in generelle, spezifische und operationelle Ziele unterteilt. Durch das spezifische Ziel im OP, die Ziele aus der Problemanalyse und die Maßnahmen zur Erreichung des spezifischen Ziels kann dennoch im Projektantrag<sup>105</sup> eine Untergliederung in die verschiedenen Zielarten erkannt werden.
  - Generelles Ziel: Territorialer Zusammenhalt am Oberrhein
  - Spezifisches Ziel: Verbesserung des grenzüberschreitenden Leistungsangebots von Verwaltungen und Institutionen
  - Operationelle Ziele: Trinationale Plattform zur Entwicklung der Kooperation aufbauen, Tools zum Projektmanagement entwickeln, etc.<sup>106</sup>
- Kriterium „frei“ nicht erfüllt: Die Zieldefinition (spezifisches Ziel 11) ist nicht direkt als Ergebnis der Problemanalyse entstanden, sondern steht durch das OP bereits fest. Nach der Problemanalyse und dem identifizierten Problem kann auf Projektebene nur gewählt werden, welches spezifische Ziel am besten zum identifizierten Problem passt. Die Projektakteure waren also nicht frei das Ziel zu formulieren. Vielmehr wurde von der Interreg-Programmebene vorgegeben, wie das Ziel definiert werden sollte und wer einbezogen werden sollte.

## 3. Identifizierung der Handlungsalternativen:

- Die Identifizierung verschiedener Handlungsalternativen hat gar nicht erst stattgefunden, da die Beteiligten von Anfang an den Plan hatten ein Kompetenzzentrum zu errichten.

---

<sup>105</sup> Vgl. Interreg-Projektantrag TRISAN vom 8.6.2016, S. 10ff.

<sup>106</sup> Vgl. ebd., S. 10f.

#### 4. Auswirkungen der Handlungsalternativen:

- Kriterium „verhältnismäßig“ unklar, ob erfüllt: Die Handlungsalternative lässt keine wirtschaftlichen, sozialen oder ökologischen Nachteile vermuten, Daten über die Auswirkungen gibt es jedoch nicht.
- Kriterium „detailliert“ nicht erfüllt: Es wurden keine Erhebungen durchgeführt, um die Auswirkungen einzelner Handlungsalternativen und deren Auswirkungen zu prüfen.

#### 5. Kosten-Nutzen-Analyse und Wahl der optimalen Handlungsalternative:

- Kriterium „plausibel“ nicht erfüllt: Es hat keine Kosten-Nutzen-Analyse stattgefunden und kein Vergleich mit anderen Handlungsalternativen.
- Kriterium „technisch, politisch und legal realisierbar“ erfüllt: Das Projekt konnte nach Plan umgesetzt werden.

#### 6. Monitoring und Evaluation:

- Kriterium „verständlich“ teilweise erfüllt: Den Projektakteuren ist zwar verständlich, weshalb sie Output-Indikatoren zur Messung angeben sollen. Allerdings gibt es auf Projektebene bei der Art der Messung offene Fragen bezüglich der Art und Weise der Messung.<sup>107</sup>
- Kriterium „messbar“ erfüllt: Durch den Zeitplan und die Output-Indikatoren sind die Ergebnisse indikatoren- und zeitgebunden.

### 4.4 Fachkräfteallianz PAMINA

Das Projekt „Fachkräfteallianz PAMINA“<sup>108</sup>: Berufsfelder mit Bedarf, grenzüberschreitende Arbeitskräfte“ ist ein Interreg-Projekt, welches im Bereich der Beschäftigung und dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt eine Veränderung bewirken soll. Das Projekt wurde in Förderperiode V für den Zeitraum von drei Jahren von 1. Januar 2017 bis 31. Dezember 2019 angelegt.

---

<sup>107</sup> Vgl. Anlage 2: Experteninterview Dussap, Z. 460-470.

<sup>108</sup> Der Name PAMINA vereinigt die drei Haupteinheiten des deutsch-französisch geografischen Raums: PA (Palatinat du Sud - Südpfalz), MI (Mittlerer Oberrhein), NA (Nord Alsace - Nordelsass).



#### 4.4.1 Einführung in das Projekt Fachkräfteallianz PAMINA

Der Projektträger des Projekts ist der Eurodistrikt PAMINA. Kofinanzierende Partner des Projekts sind der Landkreis und die Stadt Karlsruhe, die Wirtschaftsregion Mittelbaden (Landkreis Rastatt, Stadt Baden-Baden), der Landkreis Germersheim, die Groupement d'Interêt Public Formation Continue et Insertion Professionnelle Alsace und das Département du Bas-Rhin. Nicht kofinanzierende Partner, sogenannte assoziierte Partner, des Projekts sind die Agentur für Arbeit Karlsruhe-Rastatt, die Industrie- und Handelskammer Karlsruhe, der Landkreis Südliche Weinstraße, die Agentur für Arbeit Landau, die Industrie- und Handelskammer der Pfalz, die Handwerkskammer Pfalz, die Région Grand Est, der Pôle Emploi von Hagnau sowie Wissembourg und die Industrie- und Handelskammer des Elsass.

Das Projekt wurde entwickelt, um Arbeitssuchende erneut in den grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt zu integrieren, falls sie vor der Arbeitslosigkeit bereits im Arbeitsmarkt eingegliedert waren. Außerdem sollen Menschen, die zuvor keine Berufstätigkeit ausgeübt haben in den grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt integriert werden. Vor allem Arbeitssuchende der Altersgruppe ab 45 Jahren und älter sollen durch die Fachkräfteallianz PAMINA gefördert werden. Durch individuelle Begleitung und durch spezielle Betreuung werden sie unterstützt wieder in den Arbeitsmarkt zurückzukehren. Des Weiteren soll das Projekt dem Fachkräftemangel in Unternehmen entgegenwirken und insbesondere in Branchen wie dem Gesundheits- und Sozialwesen einen Zuwachs an Mitarbeitern bewirken. Durch die Zusammenarbeit mit den Unternehmen soll das Zusammenspiel zwischen Bewerbern und vakanten Stellen besser reguliert werden.

In einigen Branchen steigt der Bedarf an Fachkräften weiter rapide an. Eine dieser Branchen ist der Gesundheits- und Pflegebereich. In dieser Branche soll das Projekt im PAMINA-Raum<sup>109</sup> mit Pilotmaßnahmen eine Sensibilisierung bei potenziellen Angestellten bewirken.

---

<sup>109</sup> Der PAMINA-Raum liegt am nördlichen Oberrhein, einbettet zwischen den drei Mittelgebirgen Schwarzwald, Nordvogesen und Pfälzer Wald. Auf den etwa 6.000 km<sup>2</sup> leben ca. 1,7 Mio. Menschen (Quelle: <http://www.eurodistrict-pamina.eu/de/gebiet.html#.WW6bKojyilU>).

Hintergrund für das Projekt und die gesteckten Ziele ist, dass der Arbeitsmarkt im PAMINA-Raum durch eine Vielzahl an Herausforderungen geprägt ist.

Insbesondere die Faktoren, die Arbeitssuchende an der Aufnahme einer Beschäftigung hindern müsse, tangiert werden. Sowohl für junge als auch ältere Arbeitnehmer sollen die Chancen auf Beschäftigung erhöht werden. Hier ist jedoch anzumerken, dass die Altersgruppe ab 45 Jahren und älter besonders von Arbeitslosigkeit betroffen ist.

Um die Arbeitssuchenden adäquat begleiten zu können, gilt es vor allem zwei Besonderheiten des PAMINA-Raums zu kennen und zu berücksichtigen. Der demographische Wandel und die damit verbundene Überalterung der Bevölkerung werden in Zukunft Problematiken sein, die sich negativ auf den Arbeitsmarkt auswirken, wenn nicht rechtzeitig dagegen gesteuert wird. Außerdem bestehen bezüglich der Arbeitslosenquote räumliche Disparitäten und ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Nur durch ein grenzüberschreitendes Vorgehen kann diesen Herausforderungen zielführend begegnet werden.<sup>110</sup>

Festzustellen ist zudem, dass das Aus- und Weiterbildungsangebot auf der anderen Seite der Grenze kaum genutzt wird. Außerdem werden auf beiden Seiten der Grenze oftmals verschiedene Kompetenzen vermittelt, die nur bedingt für eine Tätigkeit auf der anderen Seite der Grenze gefragt sind. Dadurch wird eine grenzüberschreitende Berufsausübung erschwert. Hinzu kommen Sprachschwierigkeiten aufgrund unterschiedlicher Landessprachen und mangelnder interkultureller Kompetenz, wodurch potenzielle Arbeitgeber jenseits der Grenze oftmals direkt bei der Arbeitsplatzsuche ausgeschlossen werden.<sup>111</sup>

Das Projekt Fachkräfteallianz PAMINA verfolgt das spezifische Ziel 10<sup>112</sup> „Zunahme der grenzüberschreitenden Beschäftigung am Oberrhein“ des OPs (V) A Oberrhein. Das spezifische Ziel 10 strebt die Nutzung des vorhandenen Arbeitskräftepotenzials auf beiden Seiten des Rheins an und forciert dadurch eine generelle Verbesserung der Beschäftigungssituation am Oberrhein.

---

<sup>110</sup> <http://www.eurodistrict-pamina.eu/de/fachkraefteallianz-pamina.html#.WVzwcWiLTiU>

<sup>111</sup> <http://www.interreg-oberrhein.eu/sie-haben-eine-projektidee/spezifisches-ziel-10/>

<sup>112</sup> Siehe Kapitel 3.3 für Erläuterung zum spezifischen Ziel 10 und Prioritätsachsen.

Das spezifische Ziel 10 gilt als erreicht, wenn das Projekt an einem oder mehreren der folgenden Output-Indikatoren gemessen werden kann:

- Zahl der Unternehmen, die Unterstützung erhalten
- Zahl der Teilnehmer an grenzübergreifenden Mobilitätsinitiativen
- Zahl der Teilnehmer an gemeinsamen Aus- und Weiterbildungsprogrammen zu grenzüberschreitenden Mobilitätsinitiativen
- Zahl der Teilnehmer an gemeinsamen Aus- und Weiterbildungsprogrammen zur grenzüberschreitenden Förderung von Jugendbeschäftigung, Bildungsangeboten und Berufs- und Hochschulbildung
- Zahl der neu geschaffenen Angebote der Aus-, Fort- und Weiterbildung<sup>113</sup>

Insgesamt wurde das Projekt mit einer Gesamtsumme von rund 266.000 Euro angelegt. Der Kofinanzierungsbetrag liegt bei rund 133.000 Euro.

#### **4.4.2 Analyse des Projekts Fachkräfteallianz PAMINA**

Das Projekt Fachkräfteallianz PAMINA wurde ins Leben gerufen, da ein Bedarf bzw. Problem im Bereich des grenzüberschreitenden Arbeitsmarktes gesehen wurde. Das konkrete Problem, auf das dieses Projekt abzielt, ist schon teilweise am Titel „Fachkräfteallianz PAMINA“ erkennbar. Es geht darum, dass einerseits die Zahl an Grenzgängern rückläufig ist und andererseits Unternehmen auf beiden Seiten der Grenze nach qualifizierten Fachkräften suchen. Allerdings wurde festgestellt, dass der Fachkräftemangel auf deutscher Seite stärker ausgeprägt ist als auf französischer Seite.

#### **Problemanalyse**

Der konkrete Bedarf für das Projekt wurde mithilfe von zwei Studien ermittelt. In den Jahren 2010 und 2011 haben die lokalen arbeitsmarktpolitischen Akteure aus dem Nordelsass, Mittlere Pfalz und Oberrhein eine „gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales“, das heißt, eine Studie über die

---

<sup>113</sup> <http://www.interreg-oberrhein.eu/sie-haben-eine-projektidee/spezifisches-ziel-10/>

Beschäftigung und territorialen Kompetenzen der Bevölkerung in den Gebieten Nordelsass, Mittlere Pfalz und Oberrhein, vorgenommen. Dabei wurden generelle Daten zu Arbeitsmarkt, Beschäftigung und Mobilität der Bevölkerung erhoben. Detailliert wurde zudem in einer zweiten Studie erhoben, in welchen Berufssparten ein Mangel an Fachkräften vorliegt. Allerdings wurde diese Untersuchung nur für die französische Seite vorgenommen. Daher hat der Eurodistrikt PAMINA mit Zuhilfenahme der Instrumente der Agentur für Arbeit und den Industrie- und Handelskammern die zweite Studie noch mit weiteren Daten ergänzt, um so die Daten zur deutschen Seite zu komplementieren.<sup>114</sup>

### **Identifizierung der Handlungsalternativen**

Im Anschluss an die Studien wurden eine deutsch-französisch organisierte Steuerungsgruppe und eine Fachgruppe initiiert, wobei sich die Steuerungsgruppe eher mit den organisatorischen Aspekten, die Fachgruppe mit den inhaltlichen Aspekten der Studie beschäftigt hat. Ziel der beiden Arbeitsgruppen war es, im Detail zu besprechen, was konkret getan werden sollte, um die Probleme, die die beiden Studien aufgedeckt hatten zu lösen oder zumindest Teillösungen für die identifizierten Probleme zu finden. Dabei wurde besonders darauf geachtet, dass ein grenzüberschreitender Mehrwert durch das Projekt entsteht. Zudem war entscheidend, die bereits bestehenden grenzüberschreitenden Initiativen zu betrachten, um dann an der Stelle anzusetzen, wo noch keine Initiative und kein Problemlösungsansatz existierte.<sup>115</sup>

### **Wahl der optimalen Handlungsalternative**

Als Ergebnis der Arbeitsgruppen wurden Maßnahmen erarbeitet, die den identifizierten Problemen begegnen sollten. Konkret wurde im Rahmen der Fachkräfteallianz PAMINA, als eine Maßnahme, ein grenzüberschreitendes Mentoring-Programm etabliert, das Menschen helfen soll in den Arbeitsmarkt zurückzukehren. Zielgruppe sind insbesondere Arbeitssuchende ab 45 Jahren und

---

<sup>114</sup> Vgl. Anlage 3: Experteninterview Boitel, Z. 15-25 und Zeile 30-36.

<sup>115</sup> Vgl. ebd., Z. 37-46

älter, aber auch junge Leute, die eine Beschäftigung auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt suchen.

Eine weitere Maßnahme ist ein individuelles Coaching und Job-Dating von Arbeitssuchenden ab 45 Jahren. Diese Maßnahme schließt sich an PAMINA 45+ an, ein Vorgängerprojekt der Fachkräfteallianz PAMINA, das berufsfähige Personen ab 45 Jahren gezielt fördern sollte. Denn ein Ergebnis der Studie war, dass zwei Drittel aller gemeldeten Arbeitslosen im Nordelsass mindestens 45 Jahre oder älter sind.<sup>116</sup>

Als weitere Reaktion auf die Studie wurde eine Pilotmaßnahme mit Pilotaktionen zwischen den Orten Wissembourg und Bad Bergzabern initiiert, die darauf abzielt Jugendliche für die Berufe in der Pflegebranche zu sensibilisieren. Hintergrund ist wiederum das Ergebnis der Studie, die den Arbeitskräftebedarf in dieser Branche gezeigt hat. Zudem soll im Rahmen dieser Maßnahme das regelmäßige Treffen von Experten aus der Branche ermöglicht werden, um dadurch mittel- und langfristig die Zusammenarbeit im Gesundheits- und Sozialwesen, also Krankenhäuser, Kliniken, Träger im Bereich Pflege zu fördern, damit speziell in diesem Bereich grenzüberschreitende Teillösungen gefunden werden können. Im ersten Schritt soll diese Steuerungsgruppe aber erst einmal Best-Practice-Beispiele aus dem Bereich Pflege aufzeigen, damit die Akteure voneinander lernen können.<sup>117</sup>

Die Maßnahmen bzw. Handlungsalternativen wurden primär aufgrund von Erfahrungen und in Abstimmung mit anderen Initiativen gewählt. Das Coaching gab es bereits beim Vorgängerprojekt PAMINA 45+ und damit konnten Kandidaten grenzüberschreitend eine Arbeitsstelle finden, deshalb wurde diese Maßnahme wieder gewählt. Eine Kosten-Nutzen-Analyse wurde nicht speziell vorgenommen, um die Handlungsalternativen auf deren Effizienz und Effektivität abzugleichen. Auch keine weiteren qualitativen oder quantitativen Erhebungen

---

<sup>116</sup> Vgl. ebd., Z. 54-72.

<sup>117</sup> Vgl. Anlage 3: Experteninterview Boitel, Z. 75-91.

wurden vorgenommen, um die Handlungsalternativen miteinander zu vergleichen. Im Vordergrund der Wahl der Handlungsalternative stand immer, was ist machbar und was können der Eurodistrikt PAMINA als Projektträger und die Projektpartner gemeinsam leisten.<sup>118</sup>

### **Zieldefinition**

Die Zieldefinition des Projekts Fachkräfteallianz PAMINA wurde zwar auf Basis des identifizierten Problems von Seiten des Projektträgers und den Projektpartnern formuliert. Ziel ist es Arbeitssuchende (wieder) in den grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt zu integrieren. Allerdings dient diese Zieldefinition mehr der eigenen Orientierung, als dass sie offiziell als Zieldefinition verwendet werden kann. Denn durch die Output-Indikatoren, die jedem spezifischen Ziel des OPs zugeordnet sind, war schon festgelegt, welches Ziel angestrebt werden soll. Die Aufgabe von Projektträger und den Projektpartnern ist es viel mehr Maßnahmen festzulegen, mit denen die von Programmseite her festgelegten Output-Indikatoren erreicht werden können. Zu den Maßnahmen musste jeweils durch Zahlen konkret festgelegt werden, welche Ziele erreicht werden. Bei der Coaching-Maßnahme musste beispielsweise genau festgelegt werden, wie viele Personen an diesem Coaching im Laufe der drei Jahre teilnehmen würden.

Bei der Zieldefinition wurde beachtet, dass die Zieldefinition messbar ist. Allerdings legen dies, wie oben erwähnt, nicht direkt die Projektträger und Projektpartner fest. Auch das wird bereits vorher vom Gemeinsamen Sekretariat in Vertretung für die Europäische Kommission festgelegt und damit die Messbarkeit sichergestellt.<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> Vgl. Anlage 3: Experteninterview Boitel, Z. 100-105.

<sup>119</sup> Vgl. ebd., Z. 138-144.

## Implementation und Evaluation

Für die Implementation wurde ein genauer Zeitplan aufgestellt, der festlegt was bis zu welchem Zeitpunkt erledigt werden muss. Der Zeitplan wurde dem Antrag beigelegt und findet bei PAMINA bisher nach Plan Anwendung.

Die Evaluation des Projekts wird durch die Output-Indikatoren sowie die jährlichen Berichte gewährleistet. Durch die Neuerungen des Programms seit der fünften Interreg-Förderperiode spielt die Evaluation bereits bei der Antragsstellung eine wichtige Rolle und ist Grundvoraussetzung für die EFRE-Förderung.<sup>120</sup>

### 4.4.3 Zwischenergebnis des Projekts Fachkräfteallianz PAMINA

#### 1. Problemanalyse:

- Kriterium „faktenbasiert“ erfüllt: Das Problem wurde mithilfe von zwei repräsentativen Studien erhoben, die genaue Daten zum Problem und dessen Ausmaß möglich machen.
- Kriterium „konkret“ erfüllt: Die Ergebnisse der Studien liefern genaue Informationen zu den W-Fragen. Wer ist wie betroffen und inwiefern? Was sind die Gründe? Weshalb ist ein Handeln notwendig?

#### 2. Zieldefinition:

- Kriterium „spezifisch“ erfüllt: Das Ziel ist durch die Anforderungen im Antrag gezwungenermaßen in generelle, spezifische und operationelle Ziele untergliedert.<sup>121</sup>  
Generelles Ziel: Integratives Wachstum am Oberrhein  
Spezifisches Ziel: Förderung der Beschäftigung auf grenzüberschreitender Ebene  
Operationelle Ziele: (Wieder-)Eingliederung Arbeitssuchender in den grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt, Zusammenarbeit mit den Unternehmen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, etc.<sup>122</sup>

---

<sup>120</sup> Vgl. Anlage 3: Experteninterview Boitel, Z. 320-355.

<sup>121</sup> Vgl. Interreg-Projektantrag Fachkräfteallianz PAMINA, 8.12.2016, S. 10f.

<sup>122</sup> Vgl. ebd.

- Kriterium „frei“ teilweise erfüllt: Die operationellen Ziele, für die schließlich auch die Maßnahmen im Antrag entwickelt werden, sind auf der Grundlage der Problemanalyse definiert worden. Allerdings sind diese nur bis zu dem Punkt frei, solange sie zu einem der spezifischen Ziele des OPs passen.

### 3. Identifizierung der Handlungsalternativen:

- Kriterium „kohärent“ erfüllt: Im Rahmen von Steuer- und Fachgruppen wurden die möglichen Handlungsalternativen erarbeitet und diejenigen ausgeschlossen, die bereits durch andere Initiativen mit dem gleichen Ziel abgedeckt werden.
- Kriterium „geeignet / effizient“ erfüllt: Die Experten der Steuer- und Fachgruppen haben die Handlungsalternativen erarbeitet und bewertet.

### 4. Auswirkungen der Handlungsalternativen:

- Kriterium „verhältnismäßig“ unklar, ob erfüllt: Die Handlungsalternative lässt keine wirtschaftlichen, sozialen oder ökologischen Nachteile vermuten. Analysen oder Daten über die Auswirkungen gibt es jedoch nicht.
- Kriterium „detailliert“ nicht erfüllt: Es wurden keine qualitativen oder quantitativen Daten zu den Auswirkungen der einzelnen Handlungsalternativen erhoben.

### 5. Kosten-Nutzen-Analyse & Wahl der optimalen Handlungsalternative:

- Kriterium „plausibel“ nicht erfüllt: Eine Kosten-Nutzen-Analyse wurde nicht durchgeführt. Weshalb ausgerechnet die gewählte Handlungsalternative gewählt wurde, ist nicht direkt nachvollziehbar.
- Kriterium „technisch, politisch und legal realisierbar“ erfüllt: Projekt wird bisher nach Plan implementiert.



## 6. Monitoring und Evaluation:

- Kriterium „verständlich“ teilweise erfüllt: Den Akteuren des Projekts ist grundsätzlich klar, was sie messen sollen. Es gibt jedoch Interpretationsspielräume und möglicherweise Informationen, die sie liefern müssen, die bisher nicht erkennbar sind.<sup>123</sup>
- Kriterium „messbar“ erfüllt: Die Evaluation ist laut Projektantrag indikatoren- und zeitgebunden.

### 4.5 Zivilgesellschaft: Einbindung der Zivilgesellschaft in den Gebieten der Eurodistrikte

Das Projekt „Zivilgesellschaft: Einbindung der Zivilgesellschaft in den Gebieten der Eurodistrikte“ soll die Zivilgesellschaft über die Möglichkeiten informieren, um mehr an der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit am Oberrhein mitzuwirken. Die Gesamtkosten des Projekts liegen bei rund 852.000 Euro, wobei sich die Summe der Kofinanzierung auf rund 476.000 Euro beläuft.

#### 4.5.1 Einführung in das Projekts Zivilgesellschaft

Das Projekt Zivilgesellschaft läuft mit einer Projektdauer von drei Jahren, mit Beginn am 1. Januar 2017 bis zum 31. Dezember 2019. Das Projekt zielt darauf ab, die Finanzierungsmöglichkeiten für grenzüberschreitende Zusammenarbeit bekannt zu machen. Das Projekt steht inhaltlich eng im Zusammenhang mit den sogenannten „Kleinprojekten“, die ebenfalls wie größere Projekte bis zu einem gewissen Prozentsatz durch Interreg-Mittel gefördert werden können und der Zivilgesellschaft zugute kommen. Das Projekt Zivilgesellschaft verfolgt, wie auch die Kleinprojekte, das Ziel die Zivilgesellschaft mehr in die grenzüberschreitende Zusammenarbeit im Oberrhein-Raum einzubeziehen. Dafür muss die Zivilgesellschaft jedoch erst einmal über die Möglichkeiten ihrer Partizipationsmöglichkeiten informiert werden. Diese Grundlage soll das Projekt Zivilgesellschaft schaffen.

Projektträger des Projekts ist der EVTZ Eurodistrikt Straßburg-Ortenau in Frankreich, kofinanzierende Projektpartner sind der Landkreis Breisgau-

---

<sup>123</sup> Vgl. Anlage 3: Experteninterview Boitel, Z. 369-373.

Hochschwarzwald, der Eurodistrikt PAMINA, der trinationale Eurodistrikt Basel und das Département du Haut-Rhin.

Mit dem Projekt wird das spezifische Ziel 12 „Steigerung der Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit der Oberrhein als grenzüberschreitende Region“, Prioritätsachse D, des Operationellen Programms V A Oberrhein angestrebt. Das Ziel 12 zielt darauf ab die Förderung einer grenzüberschreitenden Zivilgesellschaft zu entwickeln. Das soll durch die Vernetzung von Akteuren aus diversen gesellschaftlichen Bereichen geschehen. Als ein Kontaktpunkt der Akteure sollen im Rahmen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit Veranstaltungen zum Thema Bürgerengagement organisiert werden. Durch die Einbindung der Zivilgesellschaft soll sich diese zum Einen mehr mit der Grenzregion Oberrhein identifizieren, zum Anderen soll die grenzüberschreitende Zusammenarbeit dadurch in ihrer Gesamtheit besser den Bedürfnissen der grenznahen Bevölkerung angepasst werden.

Ausgangslage für das spezifische Ziel 12 ist, dass die Zivilgesellschaft bisher in grenzüberschreitende Initiativen oft kaum oder gar nicht involviert ist und dadurch deren Bedürfnisse meist nicht berücksichtigt werden. Außerdem bleibt durch die Nicht-Teilnahme der Zivilgesellschaft wertvolles Potenzial ungenutzt und das Verantwortungsgefühl für grenzüberschreitende Herausforderungen ist innerhalb der Zivilgesellschaft kaum vorhanden.

Ein Projekt trägt zum spezifischen Ziel 12 bei, wenn das Projekt durch einen oder beide der folgenden Output-Indikatoren gemessen werden kann:

- Zahl der neu geschaffenen Konzepte, Instrumente und Einrichtungen für die Zusammenarbeit von Verwaltungen und Bürgern
- Zahl der Nutzer neu geschaffener Instrumente, Konzepte, Installationen und Dienstleistungen für die Zusammenarbeit von Verwaltungen und Bürgern.<sup>124</sup>

---

<sup>124</sup> <http://www.interreg-oberrhein.eu/sie-haben-eine-projektidee/spezifisches-ziel-12/>

#### 4.5.2 Analyse des Projekts Zivilgesellschaft

##### **Problemanalyse**

Der Bedarf für das Projekt „Zivilgesellschaft: Einbindung der Zivilgesellschaft in den Gebieten der Eurodistrikte“ wurde aufgrund einer anderen Problemstellung definiert, die zuerst einmal ausgeführt werden soll.

Seit Förderperiode III des Interreg-Programms werden am Oberrhein Kleinprojekte gefördert, deren gesamte Projektkosten bereits bei 3.000 Euro beginnen, aber nicht die Summen eines klassischen Interreg-Projektes erreichen. Während es bei den vorangegangenen Förderperioden möglich war die Fördergelder für die Kleinprojekte wie ein klassisches Interreg-Projekt zu beantragen und daraus die Kleinprojekte zu finanzieren, ist dies seit Förderperiode V – zumindest im Programmraum Oberrhein – nicht mehr möglich. Seit Förderperiode V werden die Kleinprojekte am Oberrhein vielmehr in Form eines sogenannten Kleinprojektaufrufs organisiert, der territorial nach den Eurodistrikten aufgeteilt ist. Pro Eurodistrikt stehen dann etwa 100.000 Euro pro Jahr für Kleinprojekte zur Verfügung, allerdings wird das Geld nicht wie vorher im Rahmen eines Interreg-Projekts beantragt, sondern von den Eurodistrikten „frei gehalten“ bis es an die Kleinprojekte verteilt wird.

Wenn nun allerdings die Eurodistrikte diesen territorialen Projektaufruf für Kleinprojekte durchführen, dann bringt das eine Reihe von Aufgaben mit sich, wie beispielsweise für das Programm werben, Gespräche mit den Projektträgern führen, Unterstützung bei der Antragsstellung leisten, Eintragen der Antragsdaten in das Online-System, Begleitung bei der Projektdurchführung usw. Das heißt, es entsteht zusätzliche Arbeit für die Eurodistrikte, die nicht bezahlt wird, da über den Kleinprojektaufruf keine Personalkosten abgerechnet werden können und auch keine Aktivitäten im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit gefördert werden – im Gegensatz zu den klassischen Interreg-Projekten, bei denen Personalkosten und Öffentlichkeitsarbeit förderfähig sind. Es stellte sich also die Frage, wie diese Problematik gelöst werden könnten, damit die Personalkosten, zumindest teilweise, gefördert werden können und gleichzeitig weitere Maßnahmen umgesetzt werden können, die die Zivilgesellschaft weiterbringen.

Gemeinsam mit der Interreg-Programmbehörde (Gemeinsames Sekretariat) in Straßburg, den oben genannten Landkreisen, den Eurodistrikten und dem Département du Haut-Rhin entstand daher die Idee, dass vor diesem Hintergrund ein eigenes Projekt im Bereich Zivilgesellschaft initiiert werden könnte. Es musste also eine Problemstellung im Bereich Zivilgesellschaft gefunden werden, um ein eigenes Projekt auf die Beine zu stellen. Daraus ist das Projekt „Zivilgesellschaft: Einbindung der Zivilgesellschaft in den Gebieten der Eurodistrikte“ entstanden.<sup>125</sup>

Wie kam es nun genau zu diesem Projekt mit dieser Problemstellung? Bei Studien, die immer wieder, unter anderem von Studenten, durchgeführt werden, hat sich herausgestellt, dass die Bevölkerung sehr wenig über die Eurodistrikte weiß und auch nicht bekannt ist, mit welchen Aufgaben und Tätigkeiten sich die Eurodistrikte befassen. Auch Presseberichte und die eigene Erfahrung der Mitarbeiter haben dieses Defizit bestätigen können. Es wurden aber nicht explizit für das Projekt nochmal Erhebungen durchgeführt, da dieses Defizit in der öffentlichen Wahrnehmung den Eurodistrikten bekannt war. Und dadurch entstand schließlich die Idee an dieser Stelle das Interreg-Projekt „Zivilgesellschaft: Einbindung der Zivilgesellschaft in den Gebieten der Eurodistrikte“ auf die Beine zu stellen.<sup>126</sup>

### **Zieldefinition**

Für das Projekt Zivilgesellschaft bestand aufgrund der zu deckenden Personalkosten einerseits die Motivation ein Projekt ins Leben zu rufen, andererseits war der Anspruch vorhanden ein eigenes Projekt mit eigenen Zielen aufzubauen, das einen Beitrag zu mindestens einem der spezifischen Ziele des OPs leistet. Nachdem dieses Defizit in der öffentlichen Meinung also aufgedeckt war, wurde die Zieldefinition gemeinsam mit dem Projektträger und den Projektpartnern formuliert. Die Bürger der Grenzregion sollten von den Eurodistrikten besser über die Finanzierungsmöglichkeiten der

---

<sup>125</sup> Vgl. Anlage 4: Experteninterview Siebenhaar, Z. 73-77.

<sup>126</sup> Vgl. ebd., Z. 101-103 und Z. 122-128.

Kleinprojektfonds informiert werden und Unterstützung in der Projektentwicklung und –umsetzung erhalten sowie in der Projektfinanzierung beraten werden. Durch die Möglichkeit eigene Projekte durchführen zu können, soll die breite Öffentlichkeit verstärkt in die grenzüberschreitende Zusammenarbeit einbezogen werden. Zudem soll sie die Möglichkeiten der grenzüberschreitenden Möglichkeiten auf lokaler Ebene kennenlernen. Nicht zuletzt sollen durch das Projekt Synergien zwischen den verschiedenen Ebenen der Kooperation am Oberrhein kreiert werden und der Zivilgesellschaft die Möglichkeit geboten werden sich besser zu vernetzen. Dies soll dazu führen, dass sich Bürger in der Grenzregion Oberrhein stärker mit ihrer Region identifizieren.

## **Identifizierung der Handlungsalternativen und Wahl der optimalen**

### **Handlungsalternative**

Die Maßnahmen, die zur Erreichung des Ziels identifiziert wurden, sind im Austausch mit allen beteiligten Eurodistrikten entstanden. Jeder Eurodistrikt hat seine eigenen Konzepte und Schwerpunkte. Einige davon können für einen anderen Eurodistrikt, vielleicht in etwas abgewandelter Form, ebenfalls zum Einsatz kommen. Durch den Austausch zwischen den Eurodistrikten können diese voneinander lernen und gute Beispiele voneinander übernehmen. Sie tauschen sich aus über Konzepte, die gut funktionieren und über Maßnahmen und Aktionen, die keinen Erfolg haben. So wurden auch für das Projekt Zivilgesellschaft die Handlungsalternativen aufgefächert, indem jeder Eurodistrikt seine Ideen bei einer Diskussionsrunde vorgestellt hat. Die Ideen für Maßnahmen entstanden durch Erfahrungen und durch die Tätigkeit und den Alltag in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Beispielsweise wurde festgestellt, dass es in den Eurodistrikten einen Bedarf für Weiterbildung im Bereich Fotografie und Social Media gibt. Daraus entsteht dann die Idee eine interne Fortbildung für das Personal zu Fotografie und Social Media zu organisieren, damit die Informationskampagnen auf Facebook professionell und ansprechend dargestellt werden können und so die Zivilgesellschaft auf grenzüberschreitende Zusammenarbeit und die Eurodistrikte deutlicher aufmerksam gemacht werden

kann. Auch das ist eine Maßnahme, die durch Interreg gefördert wird, weil sie letztendlich einen Beitrag zum Ziel 12 leistet.

Grundsätzlich hat für die Identifizierung der verschiedenen Handlungsalternativen die Erfahrung der Eurodistrikte eine entscheidende Rolle gespielt. Insbesondere von der Erfahrung bürgernaher Eurodistrikte, wie der Eurodistrikt PAMINA, der bereits viel Erfahrung mit der Zivilgesellschaft gesammelt hat, konnten alle beteiligten Eurodistrikte profitieren. Eine entscheidende Rolle bei der Wahl der Maßnahmen spielt dann letztendlich auch die Machbarkeit, also was kann jeder Eurodistrikt mit seinen vorhandenen Mitteln und seinem Personal leisten.<sup>127</sup>

Die Maßnahmen bewegen sich in der Regel in zwei Bereichen. Einerseits sind es Aktionen und die Öffentlichkeitsarbeit für die organisierte Zivilgesellschaft, also zum Beispiel für Vereine. Andererseits sind es die Verbreitung von Informationen und die Öffentlichkeitsarbeit für das breite Publikum. Dies erfolgt meist in Form von einer Präsenz bei grenzüberschreitenden Festen, beispielsweise indem ein oder mehrere Eurodistrikte mit einem Informationsstand vor Ort sind und die Bürger informieren. Zudem gibt es Informationskampagnen für die breite Öffentlichkeit, die Ausdruck finden, indem zum Beispiel ein grenzüberschreitender Linienbus mit dem Logo und/ oder einem Slogan des Eurodistrikts beklebt wird.<sup>128</sup>

### **Implementation und Evaluation**

Die Implementation des Projekts wurde bisher nach dem Zeitplan durchgeführt, der mit dem Antrag beim Gemeinsamen Sekretariat abgegeben worden war. Die genauen Entwicklungsschritte des Projekts sind dort festgelegt und auch welche Maßnahmen zu welchem Zeitpunkt durchgeführt werden muss.

Zudem musste bei der Antragsstellung des Projekts mit Zahlen und Zeitpunkt der Messung festgelegt werden, was erreicht sein wird. Beispielsweise, dass mindestens 150 Akteure der Zivilgesellschaft im Laufe des Projekts unterstützt

---

<sup>127</sup> Vgl. Anlage 4: Experteninterview Siebenhaar, Z. 79-87.

<sup>128</sup> Vgl. ebd., Z. 87-93.

und begleitet werden und mindestens 12 Pressekonferenzen abgehalten werden würden. Im Laufe des Projekts werden dann jährlich Berichte zur Entwicklung und den Ergebnissen des Projekts erstellt, um so die Zielerreichung zu prüfen. Die Erhöhung der Identifikation der Bürger mit der Grenzregion Oberrhein wird am Ende vom Gemeinsamen Sekretariat gemessen. Die Aufgabe des Projektträgers und der Projektpartner ist es, die Output-Indikatoren zu erfüllen, die zur Erhöhung der Identifikation beitragen sollen. Ob die Identifikation der Bürger mit der Region sich erhöht hat, wird durch Telefonumfragen erhoben. Es werden nach dem Zufallsprinzip Leute angerufen, um die Identifikation abzufragen. Die Umfragen wurden zu Beginn des Projekts durchgeführt und werden nach Abschluss des Projekts wiederholt.<sup>129</sup>

#### 4.5.3 Zwischenergebnis des Projekts Zivilgesellschaft

##### 1. Problemanalyse:

- Kriterium „faktenbasiert“ teilweise erfüllt: Es wurden keine speziellen Studien zur Problemanalyse durchgeführt. Das Problem wurde als „bekannt“ angesehen. Als Basis für die Problemdefinition wurde auf Studien von Studenten verwiesen, die in anderen Kontexten gezeigt hatten, dass die Bevölkerung wenig über Eurodistrikte weiß. Zudem hatten Mitarbeiter der Eurodistrikte selbst die Erfahrung gemacht, dass wenige Menschen genauer über die Eurodistrikte Bescheid wissen.
- Kriterium „konkret“ nicht erfüllt: Es wurden keine konkreten Daten zu wer ist Betroffen, in welchem Ausmaß, welche Gründe gibt es dafür, etc. erhoben.

##### 2. Zieldefinition:

- Kriterium „spezifisch“ erfüllt: Aus den Anforderungen im Projektantrag ergibt sich eine Unterteilung in generelle, spezifische und operationelle Ziele. Zu den operationellen Zielen wurden konkrete Maßnahmen entwickelt, um die operationellen Ziele zu erreichen.
  - Generelles Ziel: Territorialer Zusammenhalt am Oberrhein

---

<sup>129</sup> Vgl. Anlage 4: Experteninterview Siebenhaar, Z. 195-219.

- Spezifisches Ziel: Steigerung der Identifikation der Bürger mit dem Oberrhein als grenzüberschreitende Region<sup>130</sup>
- Operationelle Ziele: Begleitung zivilgesellschaftlicher Akteure bei Projekten, zivilgesellschaftliche Netzwerke schaffen, etc.
- Kriterium „frei“ teilweise erfüllt: Auf Projektebene können nur die operationellen Ziele als Ergebnis der Problemanalyse definiert werden. Und auch das nur in Absprache mit der Programmebene und solange diese zu einem spezifischen Ziel des OPs passen.

### 3. Identifizierung der der Handlungsalternativen:

- Kriterium „kohärent“ teilweise erfüllt: Die Handlungsalternativen wurden eher an der Machbarkeit orientiert als an der Zieldefinition.
- Kriterium „geeignet / effizient“ erfüllt: Die Projektakteure (Eurodistrikte) haben aus ihren Erfahrungen heraus die Handlungsalternativen entwickelt. Sie wussten dadurch schon, dass diese effizient sind und zum Ziel führen.

### 4. Auswirkungen der Handlungsalternativen:

- Kriterium „verhältnismäßig“ unklar, ob erfüllt: Es sind keine Nachteile wirtschaftlicher, sozialer oder ökologischer Art erkennbar, es wurden jedoch auch keine weiteren Untersuchungen unternommen, um negative Auswirkungen auszuschließen.
- Kriterium „detailliert“ nicht erfüllt: Es wurden keine konkreten Daten zu den Auswirkungen der einzelnen Handlungsalternativen erhoben.

### 5. Kosten-Nutzen-Analyse & Wahl der optimalen Handlungsalternative:

- Kriterium „plausibel“ nicht erfüllt: Es wurden keine Kosten-Nutzen-Analysen zu den einzelnen Handlungsalternativen durchgeführt.
- Kriterium „technisch, politisch und legal realisierbar“ erfüllt: Aus Erfahrung war die Realisierbarkeit der Handlungsalternative möglich. Bisher verlief die Implementation auch nach Plan.

---

<sup>130</sup> Operationelles Programm (V) A Oberrhein, spezifisches Ziel 12.



## 6. Monitoring und Evaluation:

- Kriterium „verständlich“ erfüllt: Den Akteuren ist verständlich, was und wie die Zielerreichung gemessen werden soll.
- Kriterium „messbar“ erfüllt: Die Messbarkeit der Zielerreichung ist zeit- und indikatorengebunden.<sup>131</sup>

### 4.6 Vergleichsmatrix der drei Fallstudien

In der folgenden Tabelle sollen nach der einzelnen Analyse der Projekte nun der Vergleich in Form einer Vergleichsmatrix dargestellt und anschließend in Worte gefasst werden.

Die Tabelle stellt vertikal in der Spalte ganz links die sechs Schritte des evidenzbasierten Policy-Zyklus dar. Jedem Schritt sind in der zweiten Spalte mindestens zwei Kriterien zugeordnet. In der dritten, vierten und fünften Spalte ist jeweils die Bewertung der Kriterien eingetragen. Das Häkchen-Symbol „✓“ bedeutet, dass das Kriterium erfüllt wurde, das Häkchen-Symbol in Klammern „(✓)“ heißt, dass das Kriterium teilweise erfüllt wurde, ein Kreuz „X“ bedeutet, dass das Kriterium nicht erfüllt wurde, eine Null „0“ bedeutet, dass der Prozessschritt nicht stattgefunden hat.

---

<sup>131</sup> Vgl. Interreg-Projektantrag Zivilgesellschaft, 8.12.2016, S. 20ff.

**Tabelle 2: Vergleichsmatrix der Fallstudien**

Policy-Zyklus	Kriterien	TRISAN	Fachkräfte- allianz PAMINA	Zivil- gesellschaft
Problemanalyse	faktenbasiert	✓	✓	(✓)
	konkret	(✓)	✓	X
Zieldefinition	spezifisch	✓	✓	✓
	frei	X	(✓)	(✓)
Identifizierung von Handlungs- alternativen & Effizienzprüfung	kohärent	0	✓	(✓)
	geeignet / effizient	0	✓	✓
Auswirkungen der Handlungs- alternativen	verhältnismäßig	0	0	0
	detailliert	X	X	X
Kosten-Nutzen- Analyse und Auswahl der optimalen Handlungs- alternative	plausibel	X	X	X
	legal, politisch und technisch realisierbar	✓	✓	✓
Monitoring und Evaluation	verständlich	(✓)	(✓)	✓
	messbar	✓	✓	✓

Quelle: eigene Darstellung, inhaltlich angelehnt an Beck 2015, S. 17 und die europäischen Impact Assessment Guidelines SEC (2009) 92 vom 15.1.2009 sowie die Better Regulation Guidelines SWD (2015) 111 final vom 19.5.2015.

#### 4.7 Bewertung der Vergleichsmatrix

Die Vergleichsmatrix macht grundsätzlich deutlich, dass alle drei Projekte den evidenzbasierten Policy-Zyklus und damit die Ex-ante-Bewertung der Projekte in Teilen erfüllen. Insbesondere die ersten beiden Schritte der Problemanalyse und der Zieldefinition werden in allen drei Projekten weitgehend durchgeführt. Auch das Monitoring und die Evaluation erfüllen in allen drei Projekten am ehesten die Kriterien. Das heißt, dieser Schritt des evidenzbasierten Zyklus findet statt.

Vernachlässigt wird jedoch in allen drei Projekten die konkrete Analyse der Handlungsalternativen und die Kosten-Nutzen-Analyse der einzelnen Handlungsoptionen. Es kann entsprechend nicht immer deutlich erkannt und nachvollzogen werden, weshalb eine bestimmte Handlungsalternative gewählt wurde und warum nicht eine andere. Kaum Beachtung finden die Überlegungen bezüglich wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Auswirkungen der Handlungsalternativen – zumindest konnte dies weder bei den Experteninterviews noch bei den Projektanträgen festgestellt werden. Entsprechend wurde dieser Prozessschritt mit seinen beiden Kriterien in allen drei Projekte als mangelhaft, also fehlend, bewertet.

Grundsätzlich gilt auch festzuhalten, dass die Zieldefinition der Projekte immer nur bis zu einem gewissen Grad als frei betrachtet werden kann. Denn die generellen und spezifischen Ziele, die im Rahmen eines Interreg-Projekts verfolgt werden können, sind durch die thematischen Ziele der EU und die spezifischen Ziele im OP im Voraus für die Förderperiode festgelegt. Das heißt, nach der Problemanalyse können auf Projektebene nur die operationellen Ziele als konkretes Ergebnis der Problemanalyse definiert werden. Dass das Kriterium „frei“ bei der Zieldefinition in zwei Projekten teilweise erfüllt und in einem Projekt nicht erfüllt wurde, steht im Zusammenhang mit den Themen der Projekte. Da das Thema „Gesundheit“ eher schwierig in den spezifischen Zielen des OP einzuordnen war, entstand auf Projektebene der Eindruck, dass selbst die operationellen Ziele nicht mehr frei definiert werden konnten. Bei den anderen beiden Projekten Fachkräfteallianz PAMINA und Zivilgesellschaft hatten die Akteure auf Projektebene eher die Möglichkeit ihre operationellen Ziele frei zu definieren, da die Themen Beschäftigung und Zivilgesellschaft als spezifische Ziele im OP vorkommen.

Was in der vereinfachten Darstellung der Vergleichsmatrix nicht deutlich wird, ist, dass die Prozessschritte nicht in der Reihenfolge stattfinden, wie sie dort abgebildet sind. So wurden beispielsweise beim Projekt TRISAN nach der

Problemanalyse eher von den Maßnahmen (Handlungsalternativen) aus gearbeitet und dann die Ziele festgelegt.

Zudem kann in dieser vereinfachten und theoretischen Darstellung des evidenzbasierten Policy-Zyklus nicht dargestellt werden, dass einige Prozessschritte auch zeitgleich oder überlappend stattfinden. So wird durchaus bei der Zieldefinition schon berücksichtigt, ob es dafür Maßnahmen gibt, die tatsächlich realisierbar sind.

Die Messbarkeit bei der Evaluation wurde bei allen drei Projekten deutlich erfüllt. Dies geht aus den Experteninterviews und den Projektanträgen hervor. Durch die Antragsstellung bleibt den Antragsstellern gar keine andere Wahl als indikatoren- und zeitgebunden zu arbeiten. Das Ziel der Europäischen Kommission in der aktuellen Förderperiode die Messbarkeit der erreichten Ziele der Interreg-Projekte zu erhöhen ist damit gelungen.

## 5. Schlussbetrachtung und Ausblick

Der wissenschaftliche Ansatz der EBP, der 2004 von der Europäischen Kommission in Form des Impact-Assessment-Verfahren auf europäischer Ebene eingeführt wurde, macht deutlich, dass Evidenzbasierung nicht nur auf nationaler, sondern auch auf europäischer Ebene an Bedeutung gewonnen hat.

Im Bereich der europäischen Regionalpolitik und den Interreg-Projekten als Teil davon lässt sich bei den Projektanforderungen der EU an die Interreg-Projekte erkennen, dass eine Ex-ante-Evaluation der Zielerreichung des einzelnen Projekts Voraussetzung ist, damit ein Projekt überhaupt gefördert wird. Verstärkt seit Förderperiode V müssen bei Interreg-Projekten bereits in den Projektanträgen Maßnahmen und Output-Kriterien vorgewiesen werden, die eine Zielerreichung sicherstellen und Ziele messbar machen.

Die vergleichende Analyse hat gezeigt, dass bei der Projektentwicklung von Interreg-Projekten der evidenzbasierte Policy-Zyklus in Form der Ex-ante-Folgenabschätzung in einigen Zügen erkennbar ist. Es hat sich aber auch herausgestellt, dass er nicht in seiner vollständigen Ausprägung zur Anwendung kommt. Die Identifizierung und Analyse der Handlungsalternativen, Kosten-Nutzen-Analyse sowie deren mögliche Auswirkungen auf Wirtschaft, Umwelt und Menschen spielen bei Interreg-Projekten keine Rolle, bzw. werden nicht weiter untersucht. Auch die Problemanalyse bleibt teilweise eher oberflächlich und wird nicht immer konkretisiert. Des Weiteren spielt die freie Zieldefinition auf Projektebene eher eine untergeordnete Rolle, da die Ziele in Teilen – abgesehen von den operationellen Zielen, die noch auf Projektebene festgelegt werden können – sowieso im Voraus schon feststehen und die Projekte nur eines der fixierten spezifischen und damit auch thematischen Ziele wählen können. Im Fokus steht vielmehr die Zielerreichung und Messbarkeit der Ziele der Projekte – und indirekt damit der Beitrag zu einem spezifischen Ziel sowie der Europa-2020-Strategie – die mithilfe von Output-Indikatoren und Zeitplänen sichergestellt wird.

Dass bei der Projektentwicklung nicht alle Prozessschritte des evidenzbasierten Policy-Zyklus durchgeführt werden liegt einerseits daran, dass dieser Anspruch von Seiten der EU bisher nicht gestellt wird und andererseits der Zyklus auf Projektebene entsprechend meist nicht weiter bekannt ist.

Würde die klassische evidenzbasierte Ex-ante-Folgenabschätzung auf der Interreg-Projektebene Anwendung finden, würde das in der Theorie den Vorteil bringen, dass jegliche Unsicherheiten und negativen Konsequenzen im Prinzip ausgeschlossen werden könnten und kein Zweifel an der Richtigkeit der gesteckten Ziele bestehen würde. Gleichzeitig hätten alle Projektakteure selbst und alle interessierten Außenstehenden jederzeit die Möglichkeit jeden Entscheidungsschritt und alle finanziellen Ausgaben nachzuvollziehen. Zudem würde die intensive Auseinandersetzung mit allen Eventualitäten auf Projektebene den Vorteil bringen, dass ein gemeinsamer Nenner erarbeitet wird, weniger unerwartete Schwierigkeiten auftreten und alle Beteiligten sich auf gemeinsame Ziele verständigen, auf die über den gesamten Projektzeitraum hinweg hingearbeitet wird.

In der alltäglichen Praxis ist eine solche komplette Ex-ante-Folgenabschätzung auf Projektebene jedoch nicht durchführbar, da die Bedingungen niemals perfekt sind und es immer Faktoren gibt, die einen solchen Zyklus hemmen.<sup>132</sup>

Die Faktoren, die die Anwendung der Ex-ante-Folgenabschätzung nach dem Modell des europäischen Impact-Assessment-Verfahrens auf Interreg-Projektebene hindern sind vielfältig. Organisatorischer und politischer Art, interkultureller Natur sowie Zeit-, Kosten- und Personalfragen sind nur einige Herausforderungen, die es auf Projektebene zu bewältigen gibt und bei jedem Interreg-Projekt in unterschiedlicher Ausprägung und Intensität in Erscheinung treten.

Was kann dennoch auf inhaltlicher und struktureller Ebene getan werden, um den Prozess der Projektentwicklung bei Interreg-Projekten evidenzbasierter zu gestalten? Auf inhaltlicher Ebene müssten die Akteure auf Projektebene über den

---

<sup>132</sup> Vgl. Anlage 6: Hintergrundgespräch Tetzl, Z. 26f.

Sinn und die Notwendigkeit der Evidenzbasierung informiert und aufgeklärt werden. Zudem müssten die Akteure auf Projektebene von den Vorteilen der Ex-ante-Folgenabschätzung überzeugt werden. Mehr Evidenz im Projekt würde mehr Akzeptanz in den eigenen Reihen der Projektakteure und bei Entscheidern auf europäischer Ebene führen, da die Notwendigkeit und der Sinn sowie Erfolge der Interreg-Projekte offensichtlicher nachgewiesen werden könnten.

Gleichzeitig würde das aber auch mit sich bringen, dass die Projekte freier in ihrer Zieldefinition sein müssten. Denn bisher kann der Inhalt der Zieldefinition nur bis zu einem gewissen Grad als tatsächliches Ergebnis der Problemanalyse formuliert werden. Dies entspricht nicht den Kriterien, die diesen Schritt des Policy-Zyklus charakterisieren.

Auf struktureller Ebene müsste der evidenzbasierte Policy-Zyklus verlangt und abgefragt werden. Dafür müsste das Antragsverfahren geändert werden und konkrete Details zu den einzelnen Schritten von den Projekten nachgewiesen werden. Zudem müssten für jeden Schritt allgemeingültige, konkrete Kriterien für die Interreg-Projekte festgelegt werden, die jeder einzelne Schritt erfüllen muss. Der gesamte Prozess müsste dann wiederum auf seine Vollständigkeit und Richtigkeit geprüft werden.

Kritisch hinterfragt werden kann jedoch, inwieweit eine solche Ex-ante-Folgenabschätzung auf Projektebene überhaupt sinnvoll ist. Denn Zeit, also der Aufwand die Folgenabschätzung durchzuführen, und Geld, das für ein einzelnes Projekt aufgewendet wird, stehen irgendwann nicht mehr in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander. Interreg als gesamtes Programm in einer Ex-ante-Folgenabschätzung zu bewerten scheint durchaus sinnvoll, da für das gesamte Programm deutlich mehr Geld auf dem Spiel steht als für ein einzelnes Interreg-Projekt. Jedes einzelne Interreg-Projekt in solch einem aufwändigen Verfahren zu bewerten scheint jedoch eher unverhältnismäßig zu sein.

Möglicherweise ist also die jetzige Form der Evidenzbasierung, bei der der Fokus auf der Zielerreichung und den Output-Indikatoren liegt, in der Praxis ein guter Ansatz. Denn Ziele und die Wirkung der Ziele werden im Voraus abgeschätzt. Dadurch erhält das Projekt eine Struktur und eine leitende Richtung.<sup>133</sup> Für die Interreg-Projekte wäre es jedoch möglicherweise zielführender die thematische Konzentration der Ziele und die damit verbundenen Output-Indikatoren nicht so sehr einzuschränken wie es in der aktuellen Förderperiode der Fall ist.<sup>134</sup> Interreg-Projekte könnten dadurch auf Projektebene noch konkreter auf territoriale Probleme und Bedürfnisse abgestimmt werden.

---

<sup>133</sup> Vgl. Anlage 5: Hintergrundgespräch Schnell, Z. 19-21 und vgl. Anlage 3: Experteninterview Boitel, Z. 255-257.

<sup>134</sup> Vgl. ebd., Z. 9-18.



## Literatur- und Quellenverzeichnis

### Primärquellen:

European Commission (2015): Commission Staff Working Document, Better Regulation Guidelines, SWD (2015) 111 final, 19.5.2015, 91 Seiten.

Online abrufbar: [http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/docs/swd\\_br\\_guidelines\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/docs/swd_br_guidelines_en.pdf) [28.7.2017]

European Commission (2010): Europe 2020 – A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth, COM (2010) 2020, 3.3.2010, 37 Seiten.

Online abrufbar:

<http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%200007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>  
[27.7.2017]

European Commission (2009): Impact Assessment Guidelines, SEC (2009) 92, 15.1.2009, 51 Seiten. Online abrufbar: [http://ec.europa.eu/smart-regulation/impact/commission\\_guidelines/docs/iag\\_2009\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/smart-regulation/impact/commission_guidelines/docs/iag_2009_en.pdf)

[23.7.2017]

Europäische Union (2013): Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Dezember 2013 mit gemeinsamen Bestimmungen über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds, den Kohäsionsfonds, den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums und den Europäischen Meeres- und Fischereifonds sowie mit allgemeinen Bestimmungen über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds, den Kohäsionsfonds und den Europäischen Meeres- und Fischereifonds und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1083/2006 des Rates. Online abrufbar: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX%3A32013R1303> [27.7.2017]

Europäische Union (2013): Verordnung (EU) Nr. 1301/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Dezember 2013 über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung und mit besonderen Bestimmungen hinsichtlich des Ziels "Investitionen in Wachstum und Beschäftigung" und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1080/2006. Online abrufbar: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX%3A32013R1301> [27.7.2017]

Europäische Union (2013): Verordnung (EU) Nr. 1299/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Dezember 2013 mit besonderen Bestimmungen zur Unterstützung des Ziels „Europäische territoriale Zusammenarbeit“ aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE). Online abrufbar: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX%3A32013R1299> [27.7.2017]

Interreg-Projektantrag Fachkräfteallianz PAMINA (2016): Interreg V Oberrhein (2014-2020), Demande de concours communautaire n° 52« Bassin d'emploi PAMINA : Des métiers qui recrutent, une main-d'œuvre transfrontalière », 8.12.2016.

Interreg-Projektantrag TRISAN (2016): Interreg V Oberrhein (2014-2020), Antragsformular auf EU-Mittelförderung, TRISAN vom 8.6.2016.

Interreg-Projektantrag Zivilgesellschaft (2016): Interreg V Oberrhein (2014-2020), Projektantrag Nr. 56 „Zivilgesellschaft: Einbindung der Zivilgesellschaft in den Gebieten der Eurodistrikte“ vom 8.12.2016.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001): Nachhaltige Entwicklung in Europa für eine bessere Welt. Strategie der Europäischen Union für die nachhaltige Entwicklung, Mitteilung der Kommission, KOM (2001) 264 endgültig, 15.5.2001, 20 Seiten. Online abrufbar: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0264&from=DE> [27.7.2017]

Operationelles Programm V (A) Oberrhein 2014-2020. Genehmigte Fassung vom 5.12.2014, 142 Seiten. Online abrufbar: [http://www.regbas.ch/de/assets/File/downloads/OP\\_INTERREG\\_Oberrhein\\_2014-2020.pdf](http://www.regbas.ch/de/assets/File/downloads/OP_INTERREG_Oberrhein_2014-2020.pdf) [13.6.2017]

#### Sekundärquellen:

Abels, Gabriele / Behrens, Maria (2005): ExpertInnen-Interviews in der Politikwissenschaft. Geschlechtertheoretische und politikfeldanalytische Reflexion einer Methode, in: Bogner, Alexander / Littig, Beate / Menz, Wolfgang (Hrsg): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 173-190.

Atteslander, Peter (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung, 12. Auflage, Berlin.

Beck, Prof. Dr. Joachim (2015): Evidenzbasierte Politikentwicklung – Grundlage für den Aufbau einer kommunalen Wirkungssteuerung, in: Verwaltung und Management, 1/2015, S. 10-23.

Blum, Sonja / Schubert, Klaus (2009): Politikfeldanalyse, Wiesbaden.

- Borter, Emanuel (2007): Was sind die Ziele der Demokratie? Probearbeit in allgemeiner Staatslehre. Online abrufbar:  
<http://www.thomasfleiner.ch/files/categories/Lehrstuhl/Borter%20Emanuel.pdf> [10.7.2017]
- Hustedt, Thurid / Veit, Sylvia / Fleischer, Julia (2010): Wissen ist Macht? Wissenschaftliche Politikberatung der Bundesregierung, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 19/2010, 10. Mai 2010, S. 15-21.
- Janssen, Gerold (2006): Grenzübergreifende Kooperationsverbünde – Zur Einführung, in: Janssen, Gerold (Hrsg.): Europäische Verbünde für territoriale Zusammenarbeit (EVTZ), Berlin, S. 9-16.
- Köhler, Thomas (2015): Das Programm Interreg V Oberrhein 2014-2020. Was ändert sich, was bleibt? Power Point Präsentation der Auftaktveranstaltung INTERREG V und neue Regionalpolitik, 7 Seiten. Online abrufbar:  
[http://www.regbas.ch/docs/Interreg\\_V\\_Was\\_aendert\\_sich\\_was\\_bleibt.pdf](http://www.regbas.ch/docs/Interreg_V_Was_aendert_sich_was_bleibt.pdf) [11.6.2017]
- Lauth, Hans-Joachim / Pickel, Gert / Pickel, Susanne (2009): Methoden der vergleichenden Politikwissenschaft. Eine Einführung, Wiesbaden.
- McArthur Foundation (2014): Evidence-Based Policymaking. A guide for effective government, November 2014, S. 1-25. Online abrufbar:  
<http://www.pewtrusts.org/~media/assets/2014/11/evidencebasedpolicymakingguideforeffectivegovernment.pdf?la=en> [4.6.2017]
- Meuser, Michael / Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Garz, Detlef (Ed.) / Kraimer, Klaus (Ed.): Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen, Opladen, S. 441-471.

- Pfadenhauer, Michaela (2005): Auf gleicher Augenhöhe reden. Das Experteninterview – ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte, in: Bogner, Alexander / Littig, Beate / Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 113-130.
- Rothstein, Bo (1996): The Social Democratic State. The Swedish Model and the Bureaucratic Problem of Social Reforms, Pittsburgh.
- Rüb, Friedbert W. / Straßheim, Holger (2012): Politische Evidenz – Rechtfertigung durch Verobjektivierung?, in: Geis, Anna / Nullmeier, Frank / Daase, Christopher (Hrsg.): Der Aufstieg der Legitimitätspolitik, Rechtfertigung und Kritik politisch-ökonomischer Ordnungen, Sonderband Leviathan, Bd. 27, Baden-Baden, S. 377-398.
- Schmitt, Annette / Morfeld, Matthias / Sterdt, Elena / Fischer, Luisa (Hrsg.) (2015): Evidenzbasierte Praxis und Politik in der Frühpädagogik. Ein Tagungsbericht, Halle (Saale).
- Schuppert, Christof (2004): Entwicklungsperspektiven der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in der deutsch-französischen PAMINA-Region am Beispiel von Gemeinden und Einzelhandel, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Dissertation, Sindelfinden.
- Solesbury, William (2001): Evidence-based policy: Whence it came and where it's going, Working Paper 1, October 2001. Online abrufbar: <https://www.kcl.ac.uk/sspp/departments/politiceconomy/research/cep/pubs/papers/assets/wp1.pdf> [18.05.2017]
- Thunert, Martin (2003): Think Tanks in Deutschland – Berater der Politik?, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 51, Dezember 2003, S. 30-38.

- Viciska, Kristina (2012): Politikberater als Mitregenten. Wissenschaftliche Politikberatung in Frankreich und Deutschland, Hamburg.
- Von Malchus, Viktor Frhr. (2006): Rechtliche Instrumente: „Von der Madrider Rahmenkonvention zum Anholter Abkommen, zum Karlsruher Übereinkommen und zu den Eurodistrikten“, in: Janssen, Gerold (Hrg.): Europäische Verbünde für territoriale Zusammenarbeit (EVTZ), Berlin, S. 19-46.
- Weber, Max (1984): Soziologische Grundbegriffe, [zuerst 1921], 6., erneut durchgesehene Auflage, Tübingen.
- Weingart, Peter (2006): Erst denken, dann handeln? Wissenschaftliche Politikberatung aus der Perspektive der Wissens(chafts)soziologie, in: Svenja Falk/ Dieter Rehfeld/ Andrea Römmele/ Martin Thunert, Handbuch Politikberatung, Wiesbaden, S. 35-58.
- Wille, Christian (2011): Entwicklungen und Strukturen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in der Großregion, überarbeitete Fassung, in: Digitaler und interaktiver Atlas der Großregion. Interdisziplinäres Online-Projekt der Forschungseinheit IPSE der Universität Luxemburg, <http://orbilu.uni.lu/handle/10993/1013> [7.6.2017]
- Zäch, C. / Pütz, M. (2014): Regional Governance in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit: Eine Analyse des INTERREG-Programms „Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein“, in: disP – The Planning Review, 50 (4), S. 29-42.

Internetquellen:

Atene KOM. Agentur für Kommunikation, Organisation und Management:

<http://www.atenekom.eu/service/neuigkeiten/newseintrag/interreg-v-die-neue-foerderperiode-2014-2020/167a9d2decd0b7a8afc6f714e4822406/>  
[27.7.2017]

Eurodistrikt PAMINA. Fachkräfteallianz PAMINA: <http://www.eurodistrict-pamina.eu/de/fachkraefteallianz-pamina.html#.WVzwcWiLTIU>  
[27.7.2017]

Eurodistrikt PAMINA. PAMINA-Raum: <http://www.eurodistrict-pamina.eu/de/gebiet.html#.WW6bKojyjiU> [27.7.2017]

Europäische Kommission. Impact Assessment: [https://ec.europa.eu/info/law-making-process/planning-and-proposing-law/impact-assessments\\_de](https://ec.europa.eu/info/law-making-process/planning-and-proposing-law/impact-assessments_de)  
[26.7.2017]

Europäische Kommission. Interreg A: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/cross-border/](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/cross-border/) [28.7.2017]

Europäische Kommission, Interreg B: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/trans-national/](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/trans-national/) [28.7.2017]

Europäische Kommission, Interreg C: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/interregional/](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/interregional/) [28.7.2017]

Europäische Kommission, Regionalpolitik: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/de/policy/cooperation/european-territorial/](http://ec.europa.eu/regional_policy/de/policy/cooperation/european-territorial/) [28.7.2017]

Europäische Union, Haushalt: [https://europa.eu/european-union/topics/budget\\_de](https://europa.eu/european-union/topics/budget_de)  
[13.7.2017]

Europäische Union, Mythen und Fakten:

[http://ec.europa.eu/budget/explained/myths/myths\\_de.cfm](http://ec.europa.eu/budget/explained/myths/myths_de.cfm) [13.7.2017]

Interreg Deutschland Dänemark: <http://www.interreg5a.eu/ueber-uns/was-bedeutet-interreg/> [26.7.2017]

Interreg. Hintergrundpapier zur neuen Strukturförderperiode 2014-2020:

[http://www.interreg.de/INTERREG2014/DE/Interreg/WasistINTERREG/DL\\_HintergrundpapierAb2014.pdf?blob=publicationFile&v=2](http://www.interreg.de/INTERREG2014/DE/Interreg/WasistINTERREG/DL_HintergrundpapierAb2014.pdf?blob=publicationFile&v=2)  
[27.7.2017]

Interreg Oberrhein Programm: <http://www.interreg-oberrhein.eu/das-programm/presentation/> [27.7.2017]

Interreg Oberrhein, Programmgebiet: <http://www.interreg-oberrhein.eu/das-programm/perimetre/> [27.7.2017]

Interreg Spezifisches Ziel 10: <http://www.interreg-oberrhein.eu/sie-haben-eine-projektidee/spezifisches-ziel-10/> [28.7.2017]

Interreg Oberrhein, Spezifisches Ziel 11: <http://www.interreg-oberrhein.eu/sie-haben-eine-projektidee/spezifisches-ziel-11/> [27.7.2017]

Interreg Oberrhein, Spezifisches Ziel 12: <http://www.interreg-oberrhein.eu/sie-haben-eine-projektidee/spezifisches-ziel-12/> [28.7.2017]



Statistisches Bundesamt, NUTS-Regionen:

[https://www.destatis.de/Europa/DE/MethodenMetadaten/Klassifikationen/  
UebersichtKlassifikationen\\_NUTS.html](https://www.destatis.de/Europa/DE/MethodenMetadaten/Klassifikationen/UebersichtKlassifikationen_NUTS.html) [27.7.2017]

TRISAN: [www.trisan.org](http://www.trisan.org) [27.7.2017]

## Eidesstattliche Erklärung der Verfasserin

„Ich versichere, dass ich diese Master-Thesis selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass die schriftliche Arbeit im Verdacht auf Plagiate geprüft werden kann.“

---

Datum, Unterschrift

## Anlagen

### Anlage 1: Interviewleitfaden

#### Generelle Informationen:

1. Wie lautet die korrekte Bezeichnung für Ihr Projekt und in welcher Funktion begleiten Sie dieses Projekt?
2. Für welchen Zeitraum wurde das Projekt angelegt?
3. Wie viele finanzielle Mittel erhalten Sie von der EU, wie viel ist Eigenbeteiligung?
4. Wer ist der Projektträger des Projekts?
5. Wie viele Projektpartner gibt es und wer sind diese?
6. Welches der 11 thematischen Ziele verfolgt das Projekt?
7. Ist der Projektantrag für das Projekt öffentlich zugänglich? Können Sie mir diesen zukommen lassen?

#### Problemanalyse:

8. Wie wurde der Bedarf für das Projekt festgestellt? Also, was genau ist das Problem und warum ist das ein Problem?
9. Was sind die Hauptgründe für das Problem?
10. Wer ist von diesem Problem betroffen? Und in welchem Ausmaß?
11. Wie sah die Analyse des Problems genau aus? (Mehrfachnennungen möglich)
  - qualitative Erhebung, z.B. Interviews mit Akteuren
  - quantitative Studie, z.B. repräsentative schriftliche Befragung
  - Studien waren bereits vorhanden, z.B. von nationalen oder europäischen Behörden
  - Problembaum
  - Andere: \_\_\_\_\_
12. Warum wurde eben diese Methode zur Problemanalyse verwendet?

**Zieldefinition:**

13. Auf welche Grundlage wurde das Ziel definiert? Als Ergebnis der Problemanalyse?
14. Ist die Zieldefinition Ihrer Meinung nach spezifisch genug, sodass alle beteiligten Akteure diese verstehen können? Und dass die Akteure auch einverstanden sind mit den festgelegten Zielen?
15. Wurde bei der Zieldefinition berücksichtigt, dass das angestrebte Ziel auch messbar ist? (Zum Beispiel durch eine Werteskala und eine Beschreibung oder anderen Zahlen)
16. Wurde bei der Zieldefinition darauf geachtet, dass die Ziele realistisch sind?
17. Wurde bei der Zieldefinition bereits festgelegt bis zu welchem Zeitpunkt welches Ziel erreicht sein soll?
18. Wurden die Ziele unterteilt in generelle (z.B. Wachstum der Wirtschaft, gemessen an der Wirtschaftsrate der Region) spezifische (z.B. Wirtschaftliche Aktivität in der Region ankurbeln, gemessen an Zahl der neuen Unternehmen) und operationelle Ziele (z.B. Finanzhilfe an Projekte, die neue Unternehmen in der Region fordern, gemessen an der Zahl der Projekte, die Finanzhilfe erhalten haben), um verschiedene Ebenen der Problemlösung anzugehen?
19. Waren Sie frei das Problem zu definieren oder mussten Sie das Problem bestimmten Vorgaben (bspw. den Zielvorgaben der EU-Kommission) anpassen?

**Identifizierung von Handlungsalternativen / Prüfung auf Effektivität und Effizienz**

20. Welche Handlungsoptionen hatten Sie, um das Ziel zu erreichen?
21. Wurden alle diese Handlungsalternativen genauer analysiert und auf Effizienz (möglichst geringer Mitteleinsatz) und Effektivität (Problemlösung wird erreicht) und Konsistenz (Abwägung Geld gegen ökologische und soziale Folgen) geprüft?

22. Mit welcher Methode wurden diese Analysen der Handlungsalternativen erhoben? (Mehrfachnennungen möglich)
- Qualitative Erhebung (z.B. Interviews, Versuch, etc.)
  - Quantitative Erhebung (z.B. Statistik, repräsentative Umfrage, etc.)
  - Kosten-Nutzen-Analyse
  - Impact-/Folgenmatrix
  - Andere: \_\_\_\_\_
23. Sind die Ergebnisse der angewandten Erhebung transparent und reproduzierbar?
24. Sind bei einer anderen Erhebungsart andere Ergebnisse zu erwarten?

**Auswahl der optimalen Handlungsalternative:**

25. Welche Kriterien führten letztendlich zu der gewählten Handlungsalternative / Vorgehensweise? (Als Ergebnis der Analyse aller Handlungsalternativen?)
26. Wurde bei der Auswahl der optimalen Handlungsalternative deren legale, technische und politische Realisierbarkeit berücksichtigt?

**Implementation und Evaluation:**

27. Hat die Implementierung / Umsetzung des Projekts nach Plan stattgefunden?
28. An welchen Kriterien machen Sie die Zielerreichung des Projekts fest?
29. Welche Methoden wenden Sie an, um den Erfolg des Projekts, also die Erreichung der Zieldefinition, zu bewerten?
- Berichte
  - Werteskala
  - Zahlen, Statistiken
  - Andere: \_\_\_\_\_
30. In welchen Zeitabständen messen Sie die Zielerreichung des Projekts?

**Abrundende Fragen:**

31. Gibt es etwas im Ablauf des Projekts, das Sie beim nächsten Mal anders machen würden, wenn Sie dasselbe Projekt nochmals auf die Beine stellen würden?

Kontaktdaten unter denen ich Sie bei evtl. auftretenden Rückfragen erreichen kann?

## **Anlage 2: Experteninterview Anne Dussap**

Interviewpartnerin: Anne Dussap, Projektleiterin TRISAN

Ort des Interviews: Euroinstiut, Refusplatz 11, 77694 Kehl

Zeitpunkt des Interviews: Montag, 12.6.2017, 10-11 Uh

Esther Baur (EB): Wie lautet die korrekte Bezeichnung des Projekts?

Anne Dussap (AD): Die korrekte Bezeichnung ist TRISAN – Trinationales

- 5 Kompetenzzentrum zur Optimierung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit der Verwaltungen und Dienstleitern. TRISAN ist die Abkürzung von trinationale und santé.

EB: Und Sie sind Projektleiterin?

10

AD: Genau.

EB: Für welchen Zeitraum wurde das Projekt angelegt?

- 15 AD: Für 3 Jahre, das ist die Dauer eines Interreg-Projektes. Das ist immer so. Es gibt nur eine Ausnahme. Das ist die Säule Wissenschaft. Sie können wahrscheinlich auch kürzer sein, aber maximal 3 Jahre. TRISAN geht vom 1. Juli 2016 bis zum 30. Juni 2019.

- 20 EB: Wie viel finanzielle Mittel erhalten Sie von der EU und was ist Eigenbeteiligung?

- AD: Eigenbeteiligung von den Partnern alles zusammen ist ungefähr 55 Prozent und EFRE-Mittel 45 Prozent. Der Kofinanzierungsanteil gemäß Interreg-Regeln  
25 für diese Achse und für dieses Ziel sind 60 Prozent, aber das wird dadurch reduziert, dass wir schweizerische Partner haben und so ist die 45-prozentige Finanzierung entstanden.

EB: Welches thematische Ziel verfolgen Sie mit dem Projekt?

30

AD: Das ist das Ziel 11 – Verbesserung der institutionellen Kapazitäten und Förderung einer effizienten öffentlichen Verwaltung.

EB: Und wer ist der Projektträger und wer die Partner des Projekts?

35

AD: Das Euroinstitut. Und kofinanzierende Projektpartner sind das Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg, das Ministerium für Soziales, Gesundheit und Demografie Rheinland-Pfalz, AERES auf französischer Seite, auf Schweizer Seite das Gesundheitsdepartement Basel-Stadt, Kanton Basel-Stadt, Kanton Basel-Landschaft, Kanton Aargau und die Eidgenossenschaft. Und nicht-

40 kofinanzierender Partner ist das Regierungspräsidium Karlsruhe. Die sind assoziierte Partner heißt das im Interreg-Vokabular.

EB: Wie viele thematischen Ziele soll/darf ein Interreg-Projekt maximal erreichen?

45

AD: Man soll sich auf ein Ziel festlegen. Aber man komplementär dazu noch andere Ziele nennen, die das Projekt weiter bedienen kann. Aber das ist sekundär. Diese Ziele müssen dann auch nicht erreicht werden. Wir müssen Ziel 11

50 erreichen. Und die Indikatoren, die dann im Rahmen des Interreg-Projekts genannt werden sollen dem Ziel 11 – bei uns Ziel 11 – dienen.

Ziel 11 ist ausschlaggebend, weil danach werden die Indikatoren festgelegt und fixiert und danach richtet sich auch der EFRE-Anteil. Gerade bei Ziel 11, das ist 60 Prozent EFRE-Anteil. Die anderen Ziele haben mit den Indikatoren nichts zu

55 tun.

EB: Und die Indikatoren werden für jedes einzelne Projekt extra festgelegt?

AD: Genau, für jedes einzelne Projekt und für jede einzelne Maßnahme im Projekt nochmal extra.

60



EB: Wird das im Projektantrag aufgeschlüsselt?

AD: Ja. Im Antrag ist es so, es gibt Ziele und danach konkrete Maßnahmen. Und letztendlich sind die Maßnahmen im Projekt – das war mein Eindruck bei der  
65 Antragsstellung – spielen fast eine wichtigere Rolle als die Ziele selbst, die formuliert werden. Im Interreg- Antrag – und das fand ich verwirrend im Vergleich zu Projektmanagement zum Beispiel – die Zielsetzung des Projekts selbst wird nicht als solche genannt, sondern unter dem Motto „Was hat Ihr Projekt in 3 Jahren erreicht?“. Diese Formulierung fand ich schwierig, aber das  
70 liegt an dem Prozess der Antragsstellung selbst.

EB: Wobei das genau in die evidenzbasierte Richtung hineinpasst, weil man das ganz konkret festlegen muss, was hat man bis wann erreicht.

75 AD: Das stimmt. Aber das ist nicht einfach.

EB: Wie wurde der Bedarf für dieses Projekt jetzt konkret festgestellt? Und was ist das Problem und warum ist das ein Problem?

80 AD: 2012 wurde das Euro-Institut beauftragt eine Evaluierung der Umsetzung des deutsch-französischen Rahmenabkommens im Bereich Gesundheit durchzuführen. Da haben wir festgestellt, es gibt ganz wenige Gesundheitsprojekte. Ungefähr zur selben Zeit hat das Euroinstitut auch eine Studie über grenzüberschreitende Kooperation allgemein durchgeführt und hat  
85 festgestellt, die Gesundheitskooperation ist ein Politikfeld, wo es am wenigsten Kooperationen gibt. Und ein paar Jahre später, 2014, haben wir eine Konferenz im Auftrag des Deutschen Bundesministeriums für Gesundheit realisiert, bei der wir nochmal eine Bestandsaufnahme der Kooperationen gemacht haben und einfach die Projekte, die laufen, präsentiert haben, Erfolgsfaktoren und hindernde  
90 Faktoren herausgearbeitet haben. Und so ist sozusagen eine Bestandsanalyse entstanden.

Hier ist auch der Bericht der Konferenz. In dem Bericht finden Sie Projektbeschreibungen von fünf Projekten, die beschrieben worden sind und eine Analyse der grenzüberschreitenden Gesundheitskooperation in der Praxis – die Perspektiven. Das ist praktisch der Bericht auf den wir uns für den Aufbau des Interreg-Projektes basiert haben. Der Bericht ist auch online.

Diese Bestandsaufnahme war in der Tat der Grundboden für das Projekt und am Ende der Konferenz haben sich – also die Konferenz selbst wurde vom Euro-Institut vorbereitet in Zusammenarbeit mit den lokalen Akteuren der

Arbeitsgruppe Gesundheitspolitik der Oberrheinkonferenz. Und nach der Konferenz haben wir ein Nachbereitungstreffen organisiert in dem wir nochmal überlegt haben, was gemacht wurde und was machen wir als Schlussfolgerung aus der Konferenz. Und da ist die Idee entstanden, dass man ein Interreg-Projekt machen könnte, um die Gesundheitskooperation zu fördern. Fördern ist ein bisschen kompliziert, weil die hindernden Faktoren sehr zahlreich sind. Und die Erfolgsfaktoren sehr stark bei den Personen selbst liegen. Das heißt, man braucht Motoren, die fest überzeugt sind, dass das Projekt es wert ist, um die Kooperation voranzutreiben. Aber so ist die Projektidee entstanden.

Und natürlich auch – und das ist die Realität – die Möglichkeit, dass man überhaupt Projektgelder von Interreg erhalten kann, war auch ein Grund das Projekt auf die Beine zu stellen.

EB: Das heißt, das Projekt ist aufgrund von konkreten Daten, also dieser Erhebung, die Sie gemacht haben, entstanden und dann hat man gemerkt, da ist ein Bedarf, ein Problem da und dann hat man aber ....

AD: Problem ist eigentlich nicht das richtige Wort, sondern Potenzial. Weil es ist kein Problem, jedes Land hat sein eigenes Gesundheitssystem – Frankreich, Deutschland, Schweiz – was funktioniert. Der Bedarf ist eher im Sinne von Potenzial zu formulieren. Das macht das ganze eine bisschen schwach, also die Motivation wird dadurch schwächer. Und trotzdem ist das auch eine Option, um ein Projekt zu entwickeln.

EB: Wird in diesem Stadium dann auch analysiert, was das Ausmaß ist von  
125 diesem Potenzial, was man damit alles erreichen kann, wer davon betroffen ist  
konkret etc. Oder findet das gar nicht statt?

AD: In dem Vorbereitungsprozess muss das stattfinden, weil das wird im Antrag  
nachgefragt. Was ist die Zielgruppe, was ist die Endzielgruppe. Das muss sowieso  
130 reflektiert werden. In unserem Fall bei TRISAN umfasst die Zielgruppe  
Gesundheitsakteure, die Interesse haben an einer Gesundheitskooperation. Dies  
sind beispielsweise Vertreter aus Krankenhäusern, Berufsverbänden und  
Krankenkassen.

Im Arbeitsprozess mit den Akteuren waren es schwieriger diese Reflektion  
135 einzuleiten. Verwaltungsakteure arbeiten gar nicht mit Projekten. Das Konzept  
des Projektes ist ihnen total fremd. Das war eine Schwierigkeit der Vorbereitung  
und auch der Umsetzung. Das heißt, dass man sich letztendlich 4 Jahre im Voraus  
an bestimmte Maßnahmen, auf bestimmte Handlungen festlegt und sagt, das  
wollen wir auch erreichen.

140 EB: Das heißt, das Zeitmanagement und Festlegen auf bestimmte Ziele zu einer  
bestimmten Zeit war für die Leute aus der Verwaltung ungewohnt und daher  
schwierig?

145 AD: Genau.

EB: Jetzt haben Sie also die Akteure identifiziert, das Ausmaß des Problems  
erfasst, etc. Und wie geht es dann weiter? Was kommt als nächster Schritt.

150 AD: In der Vorbereitung parallel zur Identifizierung des Potenzials und des  
Bedarfs von den direkten Partnern des Projektes – das Core-Team sozusagen, die  
bei der Konferenz auch mitgemacht haben – dieses Potenzial muss dann in den  
jeweiligen Verwaltungen auch rückgekoppelt werden mit der Frage, inwieweit  
sind die Partner offiziell, institutionell bereit dieses Potenzial wahrzunehmen. Das  
155 heißt, es gibt noch ein Schritt zwischen der Überzeugung der betroffenen Akteure

bei der Konferenz und das Engagement, dass ein Projekt auch von den jeweiligen Verwaltungen unterstützt wird. Das war der nächste Schritt.

Das hat weniger mit Projektmanagement als mit politischer Verankerung. Es ist aber ein entscheidender Schritt. Bei uns wurde das erschwert dadurch, dass die territoriale Reform auf französischer Seite gerade anging. Das gab dann einen Wechsel von Akteuren und nochmal Wechsel und plötzlich war kein Ansprechpartner auf französischer Seite mehr da und das heißt, das hat auch dazu geführt, dass der Prozess der Entwicklung des Projektes nicht linear verlief, sondern dass man immer Dinge wiederholen musste, immer wieder neue Leute einbeziehen musste usw.

Und der nächste Schritt dann im Vorbereitungsprozess war die Identifizierung der Maßnahmen. Welche Maßnahmen, was wollen wir konkret innerhalb der Jahre machen, um das Ziel zu erreichen?

EB: Das Ziel wurde also vorher schon festgelegt?

AD: Das Ziel war von Anfang an ziemlich klar. Ziel war Gesundheitskooperationsprojekte fördern. Das war das Hauptziel. Gesundheitswissen fördern, entwickeln und zur Verfügung stellen.

EB: Das wurde in Absprache mit den ganzen Akteuren auf Grundlage der Erhebung festgelegt?

AD: Ja, genau.

EB: Waren die ganzen Akteure einbezogen in die Zieldefinition?

AD: Ja. Bzw. die Franzosen haben gewechselt. Das sind jetzt nicht mehr dieselben mehr, aber die waren einbezogen. Und das war letztendlich ziemlich einstimmig. Prioritär war für die Akteure die Wissensproduktion und Wissensmanagement und sekundär Förderung von Gesundheitsprojekten von

Seiten von Interreg. Das Interreg-Sekretariat spielt eine Rolle mit in der Gestaltung und Definition der Inhalte des Projektes. Sie spielen da eine ziemlich dominante Rolle, würde ich sagen. Und für Interreg (das Sekretariat) war es klar, es sollen Gesundheitsprojekte gefördert werden und Wissensproduktion und –management an zweiter Stelle. Was natürlich ein bisschen herausfordernd ist, die Lücke zwischen den Vorstellungen, was das Projekt sein sollte spiegelt sich jetzt heute immer wieder. Die Schweizer erwarten mehr von der Wissensproduktion und Wissensmanagement und die Erwartungen von Interreg ist die Förderung von Gesundheitsprojekten. Und wir sind in der Mitte und versuchen beides zu machen.

EB: Hat man bei der Zieldefinition auch schon berücksichtigt, ob die die Ziele auch realistisch erreicht werden können und hat man da dann auch schon die Indikatoren festgelegt, um das zu messen?

AD: Ja, das geht gleichzeitig. Nur, wir haben viel mehr ausgehend von den Maßnahmen gearbeitet und die Zieldefinition entsprechend der Maßnahmen formuliert.

Das heißt, wir haben geschaut, was machen wir und entsprechend wurde das Ziel formuliert. Weil ich weiß, dass es theoretisch nicht korrekt ist, aber in der Praxis ist es viel effizienter erst zu schauen, was können wir überhaupt machen innerhalb von 3 Jahren. Das ist eine sehr sehr kurze Zeit. Was können wir erreichen mit unseren Mitteln. Und entsprechend werden die Ziele formuliert.

Das geht also eher umgedreht. Erst die Möglichkeiten, dann die Ziele.

Und als wir die Indikatoren für die Maßnahmen entwickelt haben, haben wir dann auch geschaut für jede Maßnahme was können wir realistisch erreichen.

EB: Plus Zeitplan jeweils dazu?

AD: Ja.

EB: Sind die Ziele dann unterteilt in generelle, spezifische und operationelle  
220 Ziele?

AD: Nein, das sind sie nicht. Das fand ich ehrlich gesagt bei der Antragsstellung  
zwei Dinge sehr problematisch. Das eine ist das Online-Formular, weil man  
verliert total den gesamten Überblick auf das Projekt und ist plötzlich in einem  
225 kleinen Feld konzentriert auf die Zeichenanzahl, die man schreiben darf. Und man  
hat den Eindruck man ist total zerstückelt und verliert den Bezug zum Ganzen.  
Das zweite Problem bei der Antragsstellung, das liegt an dem Formular selbst, es  
gab eben keine Differenzierung zwischen Gesamtziel, operationelle und  
spezifische Ziele. Stattdessen gab es nur die Frage, was haben Sie in 3 Jahren  
230 erreicht.

EB: Es wurden also nicht die verschiedenen Ebenen der Zielformulierung  
betrachtet?

235 ***Herausforderungen bei der Zieldefinition auf Antragsebene:***

AD: Absolut nicht. Es gab einmal die einmal die Problemanalyse, also  
Bestandsaufnahme. Dafür gab es aber sehr wenig Platz. Das zweite war dann die  
Zieldefinition und in Klammer „Was haben Sie in 3 Jahren erreicht“. Und dafür  
gab es nochmal ein kleines Feld, also auch sehr wenige Zeichen. Und dann musste  
240 man die Maßnahmen angeben. Deswegen haben wir letztendlich viel mehr von  
den Maßnahmen ausgehend gearbeitet, weil deren Formulierung fand mit den  
Partnern statt. Und das war auch wichtig, dass man einen gemeinsamen klaren  
Nenner hat worüber wir diskutieren konnten, um danach nochmal formulieren zu  
können. Ich finde der Schritt der Zieldefinition der kommt zu kurz in dem jetzigen  
245 Antrag.

EB: Waren Sie aber dann letztendlich frei in dem, was Sie als Ziel definiert haben.  
Dass Sie sagen können, wir haben auch wirklich das formulieren können, was Sie  
als Potenzial gesehen haben. Oder sagen Sie, Sie mussten das irgendwo  
250 angleichen, anpassen an etwas, das jetzt zum Beispiel im Antrag vorgegeben ist.

Also, dass man nur bestimmte Themen hat, die gefördert werden dürfen und entsprechend muss ich dann auch das Ziel so formulieren, damit das passt? Obwohl das vielleicht gar nicht unbedingt Ihre Formulierung gewesen wäre?

255 ***Herausforderungen bei der Zieldefinition und Abstimmung mit dem gemeinsamen Sekretariat:***

AD: Es ist nicht nur die Formulierung, sondern inhaltlich. Das kam nicht vom Antrag selbst, sondern vom Sekretariat. Zum Beispiel die Öffnung für neue Gesundheitsakteure, zum Beispiel. Ich habe da kein Problem mit, aber andere Partner schon. Und das war eine Anforderung vom Sekretariat.

EB: Und das Sekretariat setzt der EU ihre regeln durch, also dass die Projekte entsprechend konform sind?

265 AD: Ja. Wobei ich nicht genau weiß, ob das die EU-Regeln oder die örtlichen Regeln sind, das weiß ich nicht, aber auf jeden Fall sagen die, was die wollen. Vielleicht liegt das auch am hier am Oberrhein, das kann ich nicht sagen, aber sie haben schon einen starken Einfluss in das, was gemacht werden soll oder kann oder darf.

270

***Identifizierung der Handlungsalternativen:***

EB: Und wer entscheidet welche Handlungsoption Sie einschlagen, um die Ziele zu erreichen? Bzw. wie kommen Sie überhaupt auf die Handlungsoption, die Sie dann wählen?

275

AD: Die Partner und der- oder diejenige, die den Antrag formuliert, formuliert ein Vorschlag, der genehmigt wird von den Partnern und dieser konsolidierte Vorschlag wird dann nochmal mit Interreg abgesprochen. Interreg sagt seine Meinung dazu, es kommt zurück zu den Partner und die stimmen zu oder auch nicht.

280

***Wahl der optimalen Handlungsalternative:***

EB: Im Prinzip wir also gar nicht alles abgewägt, was gemacht werden könnte?

285

AD: Alles abgewägt, jein, weil wir müssen realistisch sein.

EB: Und das reicht zeitlich nicht das alles abzuwägen?

290 AD: Nicht nur zeitlich nicht, aber wir wussten von vorn herein, wir wollen ein  
trinationales Kompetenzzentrum hier aufmachen mit Person A und B und C und  
D wussten wir noch nicht. Also war die Überlegung, was können wir überhaupt  
machen. Auch was unsere persönlichen Kapazitäten angeht. Ganz einfach. Wir  
haben geschaut, was haben wir zur Verfügung und in welche Richtung wollen wir  
295 gehen. Es war uns zum Beispiel klar, wir wollen keinen Fonds. Dadurch hätten  
wir ebenfalls Gesundheitsprojekte fördern können. Darüber haben wir nicht mal  
diskutiert, obwohl es eine Möglichkeit gewesen wäre.

Es wurde eher realitätsnah bzw. nah zu dem, was schon da ist, um einfach dieses  
Potenzial, was schon da ist, weiter zu fördern.

300

EB: Das heißt, Sie haben im Prinzip gar nicht überlegt, welche Möglichkeiten es  
gibt, z.B. Fonds, Kompetenzzentrum, Schulungen, etc.?

AD: Mmh, im Prinzip schon, aber eigentlich ist es eher eine Optimierung. Das  
305 heißt, wir schauen, was da ist und optimieren das.

EB: Und dann schauen Sie, welche Leute haben wir vor Ort, die da mitmachen  
könnten, die da passen würden und was machen wir daraus.

310 AD: Es war klar, es ist kein Quantensprung. Hätte auch sein können, aber ich  
glaube, wenn ich sehe was jetzt läuft im Projekt, dann glaube ich, ein  
Quantensprung wäre politisch gar nicht denkbar gewesen. Das hat niemand  
explizit gesagt, aber letztendlich war es so, Optimierung an dem, was schon da ist.  
So nah dran wir möglich zu bleiben, zu optimieren.



315 EB: Und was konkret war schon da?

AD: Einige Projekte, nicht viele, die Oberrheinkonferenz, die AG  
Gesundheitspolitik der Oberrheinkonferenz, die einiges gemacht hat, die aber  
schnell an ihre Grenzen gekommen ist. Was war noch da, die Kenntnis, was es  
320 alles gibt, die hatten wir inzwischen. Und ein paar Projektideen, die geschlummert  
haben, die sichtbarer geworden sind.

***Wahl der optimalen Handlungsalternative und Kosten-Nutzen-Analyse:***

EB: Als Sie überlegt haben, dass Sie das Kompetenzzentrum gründen möchten,  
325 haben Sie dann auch überlegt, was der Kosten-Nutzen-Vor-/Nachteil wäre? Also  
haben Sie überlegt, ist das jetzt der richtige Weg, was das Kosten-Nutzen-  
Verhältnis betrifft? Wurden Kosten-Nutzen-Analysen durchgeführt?

AD: Nein, das nicht. Von Seiten der Partner war klar, wir machen ein Projekt  
330 auch mit dem Ziel mehr Sichtbarkeit zu bewirken.

Die Frage Kosten-Nutzen im Bezug auf Interreg oder im Bezug auf was?

EB: Im Bezug auf die Handlungsalternativen.

335 ***Weshalb kommt es erst gar nicht zu dem Punkt der Identifizierung und Analyse  
der Handlungsalternativen:***

AD: Nein, auch nicht. Es war klar, wir machen die und die und die Maßnahme  
und dass wir mit Interreg-Förderung arbeiten wollen war auch klar und nicht mal  
in Frage gestellt, weil Interreg war der erste Schritt zu etwas Gemeinsamen. Bis  
340 jetzt hatten die Partner nie gemeinsam gearbeitet. Sie hatten Informationen  
ausgetauscht. Sie waren auf der Ebene des Informationsaustausches. Und der  
Schritt zum Interreg-Projekt war schon an sich ein Quantensprung. Indem sie alle  
Geld in ein gemeinsames Projekt investiert haben. Und nicht zu unterschätzen,  
gerade als die Schweizer die Entscheidung getroffen haben mitzumachen, war die  
345 Schweiz in einer sehr schwierigen Situation, was Kooperation angeht, weil die  
gerade die Volksabstimmung hinter sich hatten. Und TRISAN ist das einzige

Interreg-Projekt, wo die Schweizer das Geld nicht bei sich ausgeben, sondern externalisieren an eine andere Organisation, also an eine andere Organisation abgeben, damit diese Organisation daraus grenzüberschreitende Kooperation macht. Und ich glaube, für die schweizerische Seite, politisch gesehen, ist das schon ein Quantensprung. Symbolisch. Selbst wenn das letztendlich gar nichts mit dem Projekt selbst zu tun hat. Und es hat auch nichts mit dem Projekthalt zu tun. Aber politisch und symbolisch war das schon sehr viel. Und dieser Schritt ist nicht zu unterschätzen, und das merke ich jetzt nach einem Jahr Realisierung des Projekts, das ist für die deutschen, schweizerischen und französischen Akteure das erste Mal, wo sie gemeinsam etwas verwalten müssen.

EB: Das heißt, die Herausforderung ist erst einmal eine Kooperation zu schaffen bevor man jetzt überlegt, welche Handlungsoptionen es überhaupt geben könnte.

AD: Absolut, absolut! Bis jetzt hatten sie gerade im Rahmen der AG Gesundheitspolitik Informationen ausgetauscht, Koordination überlegt, mal hier und da ein kleines Projekt. Wenn das nicht klappt, dann ist das nicht schlimm. Der Schritt zu einem gemeinsamen Projekt ist ein großer Schritt. Und wir haben sehr viel Zeit im ersten Jahr mit den Steuerungsorganen, mit Steuerungsentscheidungsfindungsprozesse, Koordinierung usw. verbraucht. Ein gemeinsames Projekt ist ein erster großer Schritt an sich.

EB: Das heißt, es kommt gar nicht zu dem Prozess der Auswahl der Handlungsoptionen, weil das Projekt an sich in irgendeiner Form erst einmal klappen muss.

AD: Genau, also das erst einmal nicht. Der Inhalt ist da, aber der Schritt ist woanders.

EB: Für mich wäre nämlich sonst an dieser Stelle interessant gewesen, ob die Erhebungen für die einzelnen Handlungsoptionen transparent abgelaufen sind, ob die reproduzierbar sind, aber das ist ja alles gar nicht relevant, weil dazu kam es ja

erst gar nicht, weil es um etwas ganz anderes ging, also darum die Kooperation  
380 erst einmal herzustellen.

AD: Absolut. Herzustellen und auf eine andere Ebene zu heben, also vom reinen  
Informationsaustausch zur Kooperation und gemeinsamen Entscheidungen für  
Dinge zu kommen. Letztendlich laufen zwei parallele Sachen nebeneinander und  
385 der Inhalt selbst wurde diskutiert.

***Zusammenarbeit mit den Projektpartnern:***

Ich weiß nicht, welche Projekte, Sie neben TRISAN noch betrachten, aber bei  
TRISAN ist es so, dass die Partner uns das Geld geben und wir machen. Das  
390 heißt, im Alltag sind die Partner nicht mit der Handlung im Projekt beschäftigt.  
Das spielt eine Rolle, weil als wir uns für die Maßnahmen ungefähr entschieden  
hatten, hatten sie (die Partner) ihrer Meinung nach ihren Job erledigt. Weil wir  
sowieso diejenigen sind, die sich um die Umsetzung kümmern.

Ich meine, die Partner sind immer noch da, sie wissen ganz genau was wir  
395 machen, wir haben alle zwei Monate ein treffen usw., aber sie sind nicht direkt in  
der Umsetzung des Projektes drin. Sie folgen, sie wissen, sie sind informiert, aber  
wir sind nicht im Alltag...

***Herausforderungen bei der Zusammenarbeit mit den Projektpartnern:***

EB: Also wenn sie einmal abgesegnet haben, was erreicht werden soll, dann sind  
400 Sie quasi an der Reihe zu machen und Bericht zu erstatten?

AD: Genau.

EB: Und was ist, wenn etwas nicht gut läuft? Wer wird dann zur Verantwortung  
405 gezogen? Sie?

AD: Wir warten nicht bis es schief läuft. Sie wissen immer genau was wir machen  
und sind informiert. Wenn etwas nicht so läuft, wie sie das wollen, dann müssen  
wir in eine andere Richtung abstimmen, alle zusammen. Wir müssen uns da alle  
410 einig sein. Wenn etwas schief läuft, dann wird das erst einmal auf Eis gelegt bis

wir eine gemeinsame Lösung haben, die allen passt. Das Problem ist eher ein interkulturelles Problem, wie bei allen Projekten. Die Frage ist eher, wie sagt jeder Partner interkulturell oder auch persönlich, dass es ihm nicht passt. Und ob wir das dann auch verstehen oder nicht. Das kommt noch dazu.

415

***Wahl der optimalen Handlungsalternative:***

EB: Also die optimale Handlungsalternative war für Sie im Prinzip von Anfang an klar. Das war kein Prozess die herauszuarbeiten?

420 AD: Nein, die war von Anfang an klar.

***Implementation und Evaluation:***

EB: Und Implementierung findet nach Plan statt soweit?

425 AD: Ja.

EB: Und die Zielerreichung machen Sie an den Output-Indikatoren, die im Projektantrag stehen, fest?

430 AD: Ja, das ist eine absolute Pflicht jetzt in Interreg V. Wenn wir die Indikatoren nicht bedienen, dann laufen wir Risiko, dass wir die Gesamtsumme nicht bekommen. Das heißt, wir müssen schauen, dass wir die Indikatoren erreichen.

EB: Und wie wird die Zielerreichung gemessen. Was müssen Sie da machen oder abgeben?

435

AD: Ich zeige Ihnen das mal anhand des Antrags, weil das ist je nach Maßnahme sehr präzise festgelegt. Also die Indikatoren, allerdings gibt es bei der Messung ein Problem. Aber das ist ein Problem des Interreg-Sekretariats. Sie wissen noch nicht, wie sie das messen wollen. Und für uns ist das natürlich in der Tat ein  
440 großes Problem, weil wir sind in der Realisierungsphase, wir haben schon ein Jahr hinter uns. Wenn wir in 2 Jahren nach Sachen gefragt werden, die wir noch nicht gesammelt haben, dann ist das natürlich ein Problem.

Aber abgesehen von der Messung, bei jeder Maßnahme ist genau vorgegeben, was ist der Indikator dazu. Zum Beispiel hier, Maßnahme 5 ist Vernetzungstreffen  
445 für Tools für grenzüberschreitendes Projektmanagement und da kommt eine Toolbox, ein Konzept mit mehreren Tools drin. Maßnahme 7 ist Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit. Da ist der Output-Indikator die Infomail, davon müssen 9 Stück versendet werden im Laufe des Projekts. Die Maßnahme 3 ist ein Inventar der Projektideen am Oberrhein und ein Steuerungskonzept für TRISAN und  
450 Gesundheitspolitik. Wir haben das Inventar schon gemacht und sind daran an dem Steuerungskonzept zu arbeiten, usw.

Das ist also alles sehr klar dargestellt und das finde ich für die Projektkoordination eigentlich sehr praktisch, weil wir haben einen sehr klaren Arbeitsplan, den müssen wir abarbeiten. Und wenn ganz klar identifiziert wurde,  
455 was gemacht wird, dann kann man das Budget festlegen.

### ***Herausforderungen bei der Messung der Ergebnisse:***

Aber wie gesagt, das einzige, was noch unklar ist, wie das Interreg-Sekretariat die Erreichung der Indikatoren messen will. Wir arbeiten beispielsweise mit  
460 Verwaltungen und Leistungserbringer und wenn wir zur Erreichung eines Indikators sagen müssen, wie viele wir damit erreicht haben, zum Beispiel bei einer Pressekonferenz, dann ist nicht klar, ob es um es sich um einzelne Personen handelt oder um Abteilungen oder um die Verwaltung. Denn das macht einen großen Unterschied. Ich kann 100 Personen in einem Raum haben, aber nur eine  
465 Person aus der Verwaltung, dann hätte ich 1 oder 100. Oder wenn ich mit Krankenkassen arbeite, zählt der Kontakt von einer Krankenkasse oder der Kontakt mit jeder einzelnen Abteilung? Das ist von Seiten des Interreg-Sekretariats nicht klar.

470 EB: Das wäre ja eigentlich grundlegend das zu wissen, oder nicht?

AD: Nein, ich finde nicht, weil ich arbeite mit den Personen, die helfen, die Kooperation voranzubringen. Das ist grundlegend für das Interreg-Programm. Ich richte meine Maßnahmen nicht nach Ihnen, sondern danach was die Kooperation selbst stärkt. Aber das Interreg-Programm braucht ja auch Zahlen für die

475 Messbarkeit. Und in dieser Perspektiven-„gap“ sind wir auch manchmal, aber wir müssen schauen, dass es überhaupt Projekte gibt und dass diese Projekte auch weiter funktionieren können.

***Finanzierung des Projekts:***

480 EB: Und wann erhalten Sie die finanziellen Mittel? Zu gewissen Zeitpunkten oder ganz am Schluss?

AD: Nachdem der Antrag vom Begleitausschuss genehmigt wurde, muss man als Projektträger eine Vereinbarung mit den kofinanzierenden Partnern machen. Und  
485 diese Vereinbarung ist letztendlich ein vorgefertigtes Dokument vom Interreg-Sekretariat. Und in dieser Vereinbarung legt man mit den Partnern fest, wann sie ihre Anzahlungen machen und wie. Das heißt, wir haben uns geeinigt mit den Franzosen, Deutschen, 1/3 am Anfang, ein Drittel nach einem Jahr, ein Drittel im zweiten Jahr. Mit den Schweizern ist es ein bisschen anders, 40 Prozent, dann  
490 nochmal 40 Prozent nach Realisierung des Projekts und 20 Prozent am Ende. Aber das kann man mit jedem Partner festlegen, wie man will. Es ist wichtig als Projektkoordinator zu schauen, weil der Projektkoordinator muss die EFRE-Mittel vorstrecken. Das heißt, man muss schauen inwieweit Geld da ist, damit das machbar ist.

495

***Projektbewertung für die Zukunft:***

EB: Was würden Sie anders machen, wenn Sie das Projekt nochmal auf die Beine stellen würden?

500 AD: Momentan kann ich das noch nicht sagen, weil ich noch zu nah dran bin. Was ich aber generell bemängle ist die Antragsstellung im Online-System. Ich habe das alles eingetragen und kenne entsprechend jedes Detail, aber die Partner sitzen nicht selbst am Computer und tragen alles ein und machen sich zu jeder Formulierung Gedanken. Sie erhalten den Antrag dann natürlich und sollen ihn  
505 genau lesen, aber die Frage ist, ob sie das immer machen. Es ist etwas anderes, ob

man selbst etwas einträgt und schreibt und die Logik kennt oder nur das Ergebnis liest. Die Partner sind da woanders.

EB: Ganz herzlichen Dank, Frau Dussap, für Ihre Zeit und die Informationen.

### **Anlage 3: Experteninterview Aurélie Boitel**

Interviewpartnerin: Aurélie Boitel, Projektleiterin/ -koordinatorin

Fachkräfteallianz PAMINA

Ort des Interviews: Eurodistrict PAMINA, 2 rue de Général Mittelhauser, 67630  
Lauterbourg

Zeitpunkt des Interviews: Montag, 22.6.2017, 11-12 Uhr

Esther Baur (EB): In welchem Zeitraum läuft das Projekt?

Aurélie Boitel (AB): Von 1. Januar 2017 und dauert drei Jahre, also bis Ende  
5    Dezember 2019.

#### ***Problemanalyse:***

EB: Kommen wir direkt zur Problemanalyse. Wie wurde der Bedarf festgestellt  
und was genau war das Problem? Und warum ist das ein Problem?

10

AB: Man macht ein Interreg V-Projekt, weil man ein Problem oder Probleme  
festgestellt hat. Da sucht man eine Kofinanzierung, um dieses Problem zu lösen,  
weil man selbst nicht genug Ressourcen hat. Das Problem ist bei dem Projekt  
Fachkräfteallianz PAMINA, und das steckt teilweise schon im Titel selbst drin,  
15    wir haben eine Grenzgängierzahl, die rückläufig ist einerseits. Andererseits haben  
wir Unternehmen, die nach wie vor auf der Suche sind nach qualifizierten  
Fachkräften, auf der französischen Seite, aber vor allem auf der deutschen Seite.  
Der Bedarf ist auch so festgestellt worden, nicht nur wir alleine, sondern  
gemeinsam mit allen arbeitsmarktpolitischen Akteuren vor Ort, also Nordelsass,  
20    Mittlere Pfalz und Oberrhein. Das gibt es seit ein paar Jahren. Wir haben  
2010/2011 erst einmal eine « gestion prévisionnelle des emplois et des  
compétences territoriales (GPECT) » uns vorgenommen mit einer Diagnose über  
das ganze Gebiet überhaupt, also Mobilität von den Leuten, generell wie sieht der  
Arbeitsmarkt aus insgesamt. Und dann im Detail wurde geschaut, welche  
25    Berufssparten stellen ein oder suchen nach Personen.



EB: Also über eine Studie haben Sie die kompletten Akteure im Raum befragt und die Daten erhoben?

30 AB: Es waren zwei Studien im Prinzip. Eine Studie extern von jemand außerhalb, der diese Gesamtstudie gemacht hat und dann ins Detail gegangen sind sie auch, aber nur für die französische Seite. Und diese Branchen, die nach Personal suchen haben sie für die französische Seite untersucht, aber nicht für die deutsche Seite. Dann haben wir mit den Instrumenten, die es gibt, mit der Agentur für Arbeit, von  
35 den IHKs haben wir diese zweite tiefergehende Studie dann ergänzt, wir vom Eurodistrict PAMINA. Das war der erste Schritt 2010/11. Dann haben wir 2011, wir hatten die „groupe de pilotage“ und dann eine „groupe technique“, um bis ins Detail Dinge zu besprechen. Und dann wurde das mal von der politischen Ebene genehmigt. Gesteuert wurde die groupe de pilotage in einer  
40 deutsch-französischen Art und Weise. Auf französischer Seite war das die Sous-préfete von Wissembourg damals und auf deutscher Seite war das der Landrat Karlsruhe. Also immer deutsch-französisch genehmigt. Auf technischer Ebene haben wir dann ganz konkret geschaut, passt die Studie und nachdem es dann diese Diagnose gab, stellten wir uns die Frage, was machen wir daraus. Was sind  
45 die Schritte, um irgendwelche Lösungen, Teillösungen zu finden für diese Probleme.

Wir haben ein paar Lösungsansätze dann umgesetzt. Der Kontext dazu ist ziemlich lang, aber wichtig. Das heißt, z.B. in ganz konkreten, speziellen Berufen  
50 geschaut, was ist das Äquivalent und wo könnte man eine Gleichstellung finden. Und eine Diagnose auf diese GPECT war das Projekt PAMINA 45+. Das war ein ISF-Projekt, vom ISF Baden-Württemberg, getragen von G GmbH in Stuttgart. Und wir waren Hauptprojektspartner, weil es war ein transnationales Projekt mit Zentralaufruf in Stuttgart. Das Ziel des Projekts war im Eurodistrict PAMINA die  
55 Personen über 45 auf dem Arbeitsmarkt gezielt zu fördern. Weil auch ein Teil der Diagnose ist, dass 2/3 der gemeldeten Arbeitslosen im Nordelsass sind über 45. Ich berichte nicht so viel über PAMINA 45+, aber die Zielgruppe ist wichtig, weil man diese auch in einer Maßnahme der Fachkräftallianz PAMINA wiederfindet.

Und zwar diese Coaching-Maßnahme und Organisation von Job-Dating als  
60 Maßnahme Nummer 1. Für die anderen zwei Maßnahmen, die wir vorgenommen  
haben im Projekt jetzt. Also der Bedarf für die erste Maßnahme ist klar, die zweite  
Maßnahme, das Mentoring grenzüberschreitend, der Bedarf ist auch ganz klar.  
Das ist bisher auch ein ganz erfolgreiches Projekt gewesen auf elsässischer Seite –  
für alle Zielgruppen, nicht nur 45+, sondern auch Jugendliche, junge Leute, ältere  
65 Leute, Frauen, Männer. Jeder kann teilnehmen. Man könnte es auch auf eine  
Zielgruppe reduzieren, was wir nicht machen, weil diese Maßnahme ist, wie die  
Coaching-Maßnahme, eine Antwort auf eine individuelle Betreuung von  
Kandidaten. Und zwar nicht von den Experten der arbeitsmarktpolitischen  
Akteuren, sondern jemand von außerhalb vom Betrieb auf der deutschen Seite,  
70 der im Rahmen von diesem Mentoring dann seine speziellen Blickwinkel auf die  
Situation, auf die Fragen des Kandidaten antwortet.

EB: Das heißt, an sich ist das für 45+ die Fachkräfteallianz generell?

75 AB: Nein, das gilt nur für die erste Maßnahme. Für die zweite Maßnahme haben  
wir entschieden, dass offen zu lassen, damit alle Zugang haben können. Und auch  
die dritte Maßnahme ist für alle Gruppen, bzw. die dritte Maßnahme ist auch eine  
Antwort auf die GEPCT, weil sie ist gezielt auf die Branche Pflege gerichtet. Und  
es ist im Prinzip eine Pilotmaßnahme mit Pilotaktionen zwischen Wissembourg  
80 und Bad Bergzabern, wo das Ziel einerseits die Sensibilisierung von Jugendlichen  
ist für diese Branche, für diese Berufe, die mit Pflege zu tun haben einerseits und  
andererseits wollen wir auch durch das regelmäßige Treffen von Experten in  
diesem Bereich, einmal im Jahr, also drei Mal im Laufe des Projekts, wollen wir  
mittel- und langfristig schauen, wie wir die Zusammenarbeit in diesem Bereich  
85 mit Ausbildungs- und Bildungsakteuren und Krankenhäusern, Kliniken, Träger im  
Bereich Pflege vorankommen können, damit es grenzüberschreitende  
Teillösungen gefunden werden. Aber in einem ersten Schritt dient diese  
regelmäßige Steuergruppe darauf hin, dass gute Beispiele von  
grenzüberschreitender Zusammenarbeit in dem Bereich Pflege aufgezeigt werden.

90 Und von dort wollen wir dann weiterkommen und schauen wie können wir diese  
guten Beispiel nutzen, um weiterzukommen grenzüberschreitend.

***Zieldefinition:***

EB: Das war ja jetzt das Problem und die Problemanalyse und auch schon etwas  
95 darüber hinaus. Wie haben Sie das Ziel definiert? Weil Sie gesagt haben, wir  
machen jetzt genau diese Maßnahmen, also haben Sie davor alle Optionen, die es  
gab aufgefächert und dann im Einzelnen überlegt, was sind davon jeweils die  
Vor- und Nachteile oder wie ist das abgelaufen?

100 AB: Also das war die Frage des Ziels. Wir sind nicht alleine. Wir sind mit allen  
Akteuren und jeder hat schon seine Aufgaben und ist teilweise  
grenzüberschreitend schon organisiert. Da musste man auch schauen, was ist der  
Mehrwert des Projekts. Wie ergänzt es Maßnahmen, die schon  
grenzüberschreitend existieren. Und wir haben geschaut, was gibt es schon und  
105 was können wir beitragen, also welche Lücke können wir noch schließen.

EB: Und was gab es dann schon? Was war schon da?

AB: Also im Bereich Arbeitsmarkt gibt es schon viel, auch schon lange und gut  
110 organisiert. Es gib einerseits EURST, mit EURST-Beraterinnen, die sehr aktiv  
sind. Andererseits gibt es auch ein SPT, auch in unserem Grenzraum, ein „Service  
de Placement Transfrontalier“ und wir hatten mit denen sehr lange Gespräche, um  
zu schauen, wo können wir uns ergänzen, wo können wir noch etwas beitragen  
mit dem Projekt. Wir arbeiten da sehr eng zusammen. Also die Partner der  
115 Projekts sind die arbeitsmarktpolitischen Akteure, pôle emploi, die Agenturen für  
Arbeit Hagenau und Wissembourg, Agentur für Arbeit Landau und Karlsruhe-  
Rastatt, aber auch die Wirtschaftsakteure, also die Kammern IHK Karlsruhe, IHK  
Pfalz, CCI Alsace Eurométropole, Handwerkskammer der Pfalz ist auch dabei.  
Also ein Mehrwert des Projekts ist, dass nicht nur die arbeitsmarktpolitischen  
120 Akteure gut sind, sondern alle die eine Fachkräfteproblematik lösen wollen auf  
ihre Ebene.

Also finanzierende Partner sind auch die Landkreise, Landkreis Germersheim, Landkreis Karlsruhe, die Stadt Karlsruhe, für den Landkreis Raststatt ist die Handwerkskammer Mittelbaden Finanzierer und für die französische Seite das  
125 Département Bas-Rhin. Grapt-Carrli<sup>135</sup>, bzw. GIP Fcip Alsace<sup>136</sup> ist auch Kofinanzierer bzw. Träger der Maßnahme Mentoring-Programm und unser Hauptpartner in der Umsetzung des Projekts.

***Zieldefinition:***

130 EB: Und haben Sie in dem Status schon festgelegt, ob die Zieldefinition, die sie erarbeitet haben, haben Sie schon überlegt, ob die Ziele auch messbar sind und dass die auch so spezifisch genug formuliert worden sind, dass...

AB: Also mit Interreg V kommt man da nicht drum herum. Da wird man sehr geholfen.

135

EB: Der Antrag lässt einem da praktisch gar keine andere Möglichkeit?

AB: Ja, die Outputs, die man angeben muss müssen so präzise sein, dass es keine Luft für Interpretation gibt. Aber was die Kategorien der Outputs angeht, da  
140 könnte man auch diskutieren. Die Kategorien, also ich meine damit die Output-Indikatoren. Zum Beispiel haben wir für die erste Maßnahme Coaching, ich gebe Ihnen ein konkretes Beispiel. Da waren drei für unser spezifisches Ziel 10, was unser Projekt anstrebt, gab es drei Indikatoren oder vier Indikatoren, ich weiß gerade nicht mehr auswendig, die in Frage gekommen wären.

145

EB: Haben Sie die selber festgelegt?

---

<sup>135</sup> Grapt-Carrli ist die Abkürzung für „Centre régional d'ingénierie, de conseil, d'expertise et d'aide à la décision pour favoriser et accompagner les bonnes pratiques dans les dispositifs publics de formation et d'insertion“

<sup>136</sup> Der GIP FCIP Alsace ist eine staatliche Einrichtung der Erwachsenenbildung, spezialisiert in der Professionalisierung der Akteure von Aus- und Weiterbildung sowie der beruflichen Eingliederung.

AB: Nein, die waren schon vom Programm festgelegt. Und manchmal können die Maßnahmen schon gut sein für das Projekt, aber nicht unbedingt in diesen

150 Indikatoren angepasst.

EB: Wenn Sie sich also für eine bestimmte Maßnahme entscheiden, dann gibt es bestimmte Indikatoren, die bei Coaching greifen?

155 AB: Wenn ich mich nicht irre, aber das kann Ihnen jemand vom Gemeinsamen Sekretariat besser sagen, die Indikatoren waren „Wie viele Teilnehmer haben eine grenzüberschreitende Mobilität gehabt“ zum Beispiel. Aber unsere gecoachten Kandidaten werden für eine grenzüberschreitende Mobilität vorbereitet, aber in dieser Maßnahme selbst werden sie nicht unbedingt die Grenze überschreiten.

160 Jetzt haben wir einen Output, aber der passt dann nicht unbedingt zu den Vorstellungen des Programms.

EB: Und Sie hatten da die Vorgabe vom Gemeinsamen Sekretariat, das Sie das nicht anders werten können?

165

AB: Sie mussten sich überlegen, was für einen Output wir nach den Vorgaben des Programms formulieren können. Aber ich kann vollständig auf diese Frage antworten, weil ich mich nicht genau mit den Programmvorgaben beschäftigt habe.

170

EB: Aber Sie haben ja trotzdem gemerkt, bzw. gesagt bekommen, dass das so nicht geht mit der Maßnahme, weil das nicht in das Programm passt.

Da ist also durchaus eine Diskrepanz zwischen der Realität vor Ort und den Zielvorgaben vom Programm, also von der EU.

175

AB: Das scheint so, ja.

EB: Das würde ich nämlich gerne herausfinden, ob das zusammenpasst, was die EU vorgibt und das, was dann in den Projekten sinnvoll und notwendig ist.

180 AB: Hier schauen Sie, das ist die „Liste des indicateurs pour mon projet“. Das  
antwortet auf das spezifische Ziel 10 und das ist die Anzahl von Indikatoren, die  
es gibt und da muss ein Projekt, welches das spezifische Ziel 10 anstrebt, muss da  
reinpassen. Und auch zu den Kommunikationsindikatoren, aber das ist einfacher.  
Ein Projekt muss, sagen wir mal, den inhaltlichen und den kommunikativen  
185 Output-Indikatoren entsprechen. Obwohl es auch bei den kommunikativen  
Indikatoren je nach Interpretation anders sein kann.

Schauen Sie (zeigt auf eine Liste am Computer), das Projekt Fachkräfteallianz  
PAMINA ist nur angegliedert an der Projekt „Erfolg ohne Grenzen“. Das Projekt  
190 Fachkräfteallianz PAMINA gibt Antworten auf die territorialen Fragestellungen,  
die mit Arbeit, Arbeitssuche zu tun haben. Und das Projekt Erfolg ohne Grenzen  
ist ein oberrheinisches Projekt, getragen von der Region, die zum Ziel hat die  
grenzüberschreitende Ausbildung zu fördern, aber auch die Weiterbildung  
grenzüberschreitend und über generell Beschäftigung und Ausbildung. Das heißt,  
195 „nombre des nouvelles offres de formation“ das ist ein Indikator, der für dieses  
Projekt reserviert wurde. Entsprechend kam das für die Fachkräfteallianz nicht in  
Frage.

EB: Aber glauben Sie es würde helfen die Ziele genereller zu formulieren? Wenn  
200 man als Vorgabe nur hätte, sagen wir „mehr Leute über 45+ im Arbeitsmarkt  
integrieren“.

AB: Genau das ist der Punkt. Das war auch meine Frage. Ich habe auch mit dem  
gemeinsamen Sekretariat darüber geredet und die Antwort war, das sei nicht Ziel  
205 des Programms direkt auf diese Frage zu antworten.

Ich als Projektträger mit meinen Partnern haben gesagt, die ganzen Agenturen für  
Arbeit und Kammern wollen konkrete Ergebnisse sehen, konkret wie viele Leute  
haben eine Stelle gefunden oder haben eine sinnvolle Weiterbildung jetzt  
angefangen oder wissen weiter über ihren beruflichen Werdegang, was sie werden  
210 wollen. Aber das ist kein Ziel des Programms. Das Programm wird über andere  
Sachen evaluiert als die eigenen Projekte evaluiert werden. Da gibt es, glaube ich,

auch eine Diskrepanz, aber ich kann nicht für das Gemeinsame Sekretariat sprechen.

215 EB: Die Begründung von Seite des Programms wird vermutlich sein, sonst können wir das nicht messen, wenn das erst in fünf Jahren passiert. Vielleicht dank dieser Maßnahmen oder was ist die Begründung?

AB: Das kann ich nicht sagen, da müssen Sie das Gemeinsame Sekretariat fragen.

220 Ich weiß nicht, was die mit der EU ausgehandelt hat oder was die Ziele vom Programm bei den unterschiedlichen Grenzregionen, den einzelnen Interreg-Programmen sind. Da habe ich keinen Einblick. Aber das wäre schon wichtig zu wissen. Ein wichtiger Punkt ist auch die Kontrollstelle, aber das ist dann eher für die Umsetzung des Projekts.

225

EB: Das Gemeinsame Sekretariat hätte vielleicht eine Antwort darauf, warum man kein generelles, sondern diese spezifischen Ziele festlegt. Man könnte diese spezifischen Ziele ja formulieren, aber das große Ziele vielmehr anstrebt.

230 AB: Ja, ich meine für uns andererseits als Projektträger ist es vielleicht einfacher diese Vorarbeit zu leisten und diese Indikatoren zu erfüllen, als der Indikator „wie vielen Leuten haben Sie tatsächliche wieder eine Arbeit gebracht“.

EB: Es scheint eine Frage der Messbarkeit zu sein, so wie ich das bisher verstanden habe.

235

AB: Wir werden diese Zahl auch messen, also wie viele wieder in den Arbeitsmarkt gefunden haben. Und das werden wir auch ergänzend hinzufügen zu unseren Berichten, dem Endbericht und dem Bericht in der Mitte des Projekts.

240 Das werden wir hinzufügen, weil das ist auch wichtig. Denn darum geht es ja eigentlich.

EB: Letztendlich ist es doch nicht relevant wie viele Leute an dem Coaching teilgenommen haben, es geht doch darum, wie viele Leute sind letztendlich aus der Arbeitslosigkeit raus.

245

AB: Andererseits haben wir als Eurodistrikt PAMINA nicht die Kompetenz, als Behörde. Die Anmeldung und das ganze erfolgt über ein deutsches oder französisches Arbeitsamt, nicht über uns. Nur weil wir sehr eng mit denen zusammen arbeiten können wir etwas dazu beitragen. Das ist die Logik. Und das ist sehr komplex.

250

EB: Dann gehen wir mal einen Schritt weiter. In der Zieldefinition sind Sie sozusagen nicht unbedingt frei, weil Sie sich an die Indikatoren halten müssen.

255

AB: Aber andererseits braucht man, also ich bin nicht ganz frei, aber darum geht es im Projekt, dass man sich auch etwas als Ziel setzt, sei es nun Interreg oder andere Projekte. Ich brauche Ziele und die möchte ich erreichen mit dem Projekt.

260

EB: Natürlich haben Sie die Ziele vor Augen und müssen diese auch festlegen, an denen arbeiten. Aber Ihr ursprüngliches Ziel war eigentlich ein anderes, aber Sie hoffen, dass Sie mit diesen Zielen, die Sie formuliert haben...

265

AB: Es ist einerseits unser gemeinsames Ziel und andererseits sind es Outputs, die wir liefern müssen. Das muss man in dem Projekt unterbringen diese zwei Sichten. Und damit trägt man ja immer zu den großen Zielen bei. Und das ist eines der Ziele, dass man die Zielgruppe 45+ dann fördert auf dem grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt. Ziel ist aber auch, dass Leute das Mentoring-Programm machen können und wieder Fuß fassen können auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Ziel ist aber auch, speziell in der einen Branche, dass man auch schaut wie man grenzüberschreitend vorankommen kann mit der gemeinsamen Fragestellung, dem Mangel an Personal. Da sind mehrere kleine Ziele von diesem Projekt die man als Projektträger vereinbaren muss mit diesen Outputs, die Interreg abfragt.

270



EB: Die sind alle im Antrag drin?

275

AB: Ja den kann ich Ihnen auch zur Verfügung stellen. Das ist kein Geheimnis.  
Das sind 65 Seiten.

EB: Das ist sehr lange.

280

AB: Das ist wohl wahr.

***Identifizierung der Handlungsalternativen:***

EB: Dann schauen wir mal weiter zu den Handlungsalternativen. Wie sind Sie  
285 darauf gekommen, dass Sie das mit diesen Coachings und diesen Maßnahmen so  
machen. Oder haben Sie sich überlegt, was es alles für Möglichkeiten gibt, um die  
Ziele zu erreichen? Oder war das dann schon klar im Raum gestanden? Sie  
müssen ja irgendwie auf die Idee gekommen sein das über diese Art und Weise  
anzugehen. Haben Sie überlegt was es alles gibt, was das kostet, etc?

290

AB: Es war ziemlich schnell klar, als wir das Projekt geschrieben haben, weil wir  
in dem vorherigen Projekt PAMAINA 45+ schon Erfahrungen gesammelt haben  
und gesehen haben was wichtig ist und was fehlt, damit die Kandidaten  
grenzüberschreitend eine Stelle finden können.

295

EB: Und dann haben Sie gesagt, gut, das ist vom Aufwand und den Kosten usw.  
ein vernünftiger Weg, um die Leute zu integrieren.

AB: Die Finanzen kommen im Prinzip ganz am Schluss. Ja, das läuft parallel.  
300 Man fragt sich primär, was ist machbar, was können wir anbieten, leisten.

EB: Und wie bewerten Sie das, was machbar ist? Anhand von Leuten, die Sie  
haben, die bestimmte Aufgaben übernehmen können?

AB: Ja genau, wir haben dafür eine Person eingestellt, die das macht. Bei uns für  
305 die Dauer des Projekts in Teilzeit 60 Prozent.

EB: Das heißt, da wurden in dem Sinne keine weiteren Studien gemacht?

AB: Seit 2010/11 laufen die Studien, Erfahrungen, Projekte, Initiativen und das Ganze, was wir so als Rucksack hatten, als wir das Projekt geschrieben haben, haben wir geschaut, was können wir jetzt machen, um einen Teil des Bedarfs zu decken, weil wir haben auch nicht den Anspruch alle Antworten auf alle Fragen auf dem gemeinsamen Arbeitsmarkt oder im Bezug auf Fachkräfte zu lösen. Sondern nur einen Teil. Das Projekt ist auch kein Riesenprojekt, sondern weniger als 300.000 Euro für drei Jahre.

***Evaluation:***

EB: Und was streben Sie so an, was meinen Sie wie viele Leute können Sie mit dem Projekt ansprechen.

AB: Da sprechen Sie die Outputs an. Das steht alles genau im Antrag je nach Maßnahme. Coaching und Jobdating sind zwei unterschiedliche Maßnahmen im Formular. Es gibt Outputs für das Coaching, zum Beispiel kollektive Veranstaltungen, also Informationsveranstaltungen und dann individuelle Coaching-Maßnahmen für die Leute. Beim Jobdating, da wird zusammengezählt wie viele Leute, wie viele Kandidaten und wie viele Unternehmen. Da kommen wir bei drei Jahren schon auf interessante Zahlen. Beim Mentoring weiß ich noch genau wie viele das sind. Die Tandems, die gebildet werden sind 13 Stück pro Jahr. Also wenn wir insgesamt 45 Tandems haben freuen wir uns. Und bei dem letzten war der Output die Anzahl von Jugendlichen, die grenzüberschreitend mobil sind. Das heißt, wie viele Schüler über die Grenze gehen, um ein Krankenhaus zu besichtigen, zum Beispiel.

EB: Also grenzüberschreitende Mobilität heißt tatsächlich die Grenze zu überschreiten, um in einem anderen Land etwas zu machen. Es geht nicht um ein tägliches Überschreiten für die Arbeit oder Ähnliches?

AB: Ja so verstehe ich die Definition von diesem Indikator. Output war auch eine Anzahl von Schülern, Personen pro Jahr. Das heißt nicht, dass wir darüber nicht hinausgehen. Das ist aber ein Mindestziel. Und da können wir auch andere

340 Initiativen starten, aber die werden nicht gemessen. Die sind dann nicht in den Outputs beinhaltet und wir müssen schauen, wie wir das dann im Bericht zur Geltung bringen können. Sachen, die qualitativ gut, aber vielleicht nicht messbar waren, also nicht quantitativ in die Outputs passen. Dazu habe ich aber auch keine Antwort, weil ich habe keine Vorlage von einem Zwischen- oder Endbericht.

345

EB: Und die Bericht sind auch bereits im Voraus festgelegt, es gibt einen Zwischen- und einen Endbericht mit allen Ergebnissen?

AB: Es gibt was ich weiß eine Tabelle...

350

EB: ...wo man dann eingibt zum Beispiel, erreicht von einer Skala von 0 bis 10 sind wir bei 7.

AB: Nach 1,5 Jahren heißt eigentlich die Ziele für das erste Jahr abgehakt sein und die Hälfte vom zweiten Jahr auch von den Outputs.

355

EB: Da haben Sie einen Zeitplan, wo Sie bestimmte Details bis zu bestimmten Zeitpunkten fertig haben müssen.

360 AB: Ja, die Outputs werden pro Jahr definiert.

EB: Das heißt, die Evaluation ist damit schon abgedeckt. Berichte und Zahlen, Statistiken müssen Sie entsprechend regelmäßig abgeben.

AB: Genau, für die Auszahlungen muss man sowieso alle „justificatives“, als  
365 Belege, dann liefern.

EB: Da haben Sie aber auch schon rechtzeitig alle Informationen darüber, was Sie konkret abgeben müssen. Das erhalten Sie von Anfang an? Welche Zahlen etc.?

AB: Ich würde sagen ja. Es gibt glaube ich noch viel Interpretationsarbeit und  
370 viele Dinge, die unklar sind in anderen Projekten. Wir haben bisher noch keine  
„demande de versement“<sup>137</sup> gestellt, ich bin mal gespannt. Ich hoffe, dass wir  
genug Informationen haben.

***Wahl der optimalen Handlungsalternative:***

375 EB: Ja im Wesentlichen haben wir alles. Ich habe dann noch konkretere Fragen zu  
Handlungsalternativen und der Wahl der optimalen Handlungsalternative, aber  
das haben Sie ja im Prinzip schon gesagt, Sie haben geschaut, was ist da, welche  
Lücken müssen wir schließen und das aus der Erfahrung des anderen Projekts  
mitgenommen.

380 ***Herausforderungen bei der Antragsstellung:***

Sehen Sie generell, wenn der Antrag offener formuliert werden würde, würde das  
den territorialen Behörden und den Leuten, die das Projekt tatsächlich ausführen,  
mehr die Möglichkeit lassen würde ihren Weg zu gehen und ihre Ziele und ihre  
385 Art und Weise festzulegen... würde das mehr helfen oder würde der Prozess der  
Projektentwicklung dann so verwässern, dass es ein Projekt auch nicht  
erfolgreicher macht.

AB: Mmh, es würde wahrscheinlich den Entwurf des Projekts erst einmal leichter  
390 machen, aber es hat auch eine Geschichte. Das ist ja nun schon das fünfte  
Interreg-Programm, die fünfte Förderperiode, und da müsste man auch schauen,  
was die Erfahrungen der Programmbehörden über vier, drei, zwei und eins waren.

EB: Warum sozusagen, das jetzige Programm so gestaltet wurde.

395 AB: Ja, was die Gründe sind für das genaue Abfragen der Output-Indikatoren und  
Outputs. Der finanzielle Aspekt spielt wahrscheinlich eine Rolle. Auch die  
Risikominimierung von Verlust von EU-Geldern.  
Die Indikatoren sind festgelegt und die Outputs sind nur eine Menge, die vom  
Projekt selbst noch festgelegt werden kann. In Zusammenarbeit mit dem

---

<sup>137</sup> Dt. Übersetzung: Zahlungsantrag

400 Sekretariat. Es gibt auch eine Proportion zwischen der Größe des Projekts und den  
Outputs, die stimmen muss. Da wird auch eine Kosten-Nutzen-Analyse beim  
Gemeinsamen Sekretariat gemacht vermutlich. Wie viel kostet die Maßnahme pro  
Teilnehmer.

405 EB: Das Gemeinsame Sekretariat setzt die EU-Regeln um, ja?

AB: Ja, ich denke schon

#### **Anlage 4: Experteninterview Frédéric Siebenhaar**

Interviewpartner : Frédéric Siebenhaar, Ansprechpartner beim Eurodistrikt PAMINA für das Projekt Zivilgesellschaft<sup>138</sup>

Ort des Interviews: Vorgespräch im Eurodistrikt PAMINA, 2 rue de Général

5 Mittelhauser, 67630 Lauterbourg; anschließend telefonisches Interview

Zeitpunkt des Interviews: persönliches Vorgespräch am 22. Juli 2017,

Telefongespräch am 27. Juli 2017, 10.00-10.45 Uhr

#### ***Problemanalyse:***

10 Esther Baur (EB): Wie ist der Bedarf für das Projekt festgestellt worden? Was ist das Problem und warum ist das ein Problem?

Frédéric Siebenhaar (FS): Der Bedarf ein Projekt zu machen, das sich in der Prioritätsachse D bewegt, das sich der Zivilgesellschaft widmet, das ist das  
15 spezifische Ziel 12. Dabei geht es um die Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit der grenzüberschreitenden Region am Oberrhein zu erhöhen. Wie kam es dazu? Also, es ist so, dass wir hier am Oberrhein schon seit Interreg III spezielle Förderverfahren haben innerhalb des Interreg-Programms, sag ich jetzt mal, um Kleinprojekte zu fördern. Das sind Projekte, die nicht die Summen  
20 erreichen ab denen es losgeht für ein klassisches Interreg-Projekt, sondern die darunter liegen. Und während der Interreg-III-Programmperiode wurde das zentral verwaltet über die „région“, meine ich. Bei Interreg IV waren das sogenannte Rahmenprojekte. Das heißt, wir haben ein klassisches Interreg-Projekt beantragt, mit dem wir wieder kleine Projekte fördern. Das ging jetzt seit der jetzigen  
25 Förderperiode nicht mehr laut Aussage der Programmbehörde, obwohl an anderen Grenzen Europas anscheinend doch noch existiert, aber das mussten wir so hinnehmen.

EB: Ist das nicht sehr schlecht begründet, wenn das in Ihrem Fall nun nicht mehr  
30 möglich ist, aber an anderen Stellen innerhalb des Programms schon?

---

<sup>138</sup> Der Eurodistrikt PAMINA ist beim Projekt Zivilgesellschaft Projektpartner.

FS: Ja, wobei die EU selbst dazu ja wenige Vorgaben macht, bzw. zu  
Kleinprojekten gar nicht in der Verordnung. Da ist dann manchmal auch der  
Einzug der nationalen Ebenen dann zu spüren, der Kontrollbehörden etc. Wo jetzt  
35 im Endeffekt das Problem lag oder ob sich unser Programm da nur abschirmen  
wollte gegen jedwede Möglichkeit, dass irgendwie Mittel zurückbezahlt werden  
müssen kann ich so nicht beurteilen. Ich weiß nur, dass an anderen Grenzen  
Europas das eben anders funktioniert. Auf jeden Fall hat Interreg dann nach  
langen Verhandlungen, nenne ich es jetzt mal, in den Sitzungen daran gearbeitet,  
40 dass wir wieder eine Kleinprojekteförderung auf den Weg bringen. Und Interreg  
hat sich dann dafür entschieden, dass wir das in Form eines Kleinprojekteaufrufs  
machen für den ganzen Oberrhein. Territorialaufruf, das heißt für den ganzen  
Oberrhein, aber eben territorial aufgeteilt. Die Territoriaufteilung können Sie der  
Karte entnehmen, die erstellt wurde für Kleinprojekteförderung. Das sind eben die  
45 Eurodistrikte. Der ganze Eurodistrikt, der deckt eh schon alles ab und da es am  
Oberrhein noch weiße Flecken gab im Bereich anderer Eurodistrikte wurde das  
Gebiet für Kleinprojekte entsprechend erweitert. Das ist der Kontext.  
Jetzt haben wir einen Projektaufruf mit dem Interreg-Programm, ich halte Mittel  
frei zur Verfügung für Kleinprojekte. Die sind auf der Achse D. Da haben wir  
50 etwa 100.000 Euro EFRE-Mittel pro Jahr pro Eurodistrikt. Erst einmal für drei  
Jahre zunächst, aber mit der Option von Interreg das zu verlängern, damit das  
dann simultan mit der Förderperiode läuft.

Nichtsdestotrotz, wenn ich dann so einen Aufruf bei den Eurodistrikten habe und  
55 die Werbung dafür machen sollen, Gespräche mit den Projektträgern führen  
sollen, Hilfe beim Ausfüllen der Projektanträge leisten sollen, die Antragsdaten  
ins Online-System einpflegen sollen, Begleitung bei der Umsetzung bieten sollen,  
die Auszahlungen ins Online-System eintragen sollen usw., dann ist das Arbeit für  
uns Eurodistrikte. Und gleichzeitig kann man über diesen Projektaufruf keine  
60 Personalkosten fördern und auch nicht irgendwelche Aktivitäten im Bereich der  
Öffentlichkeitsarbeit. Und das müsste Interreg alles zur Verfügung stellen. Und  
das wollten die nicht machen. Das ginge über die technische Hilfe eventuell, aber  
das kann man nicht anwenden dieses Szenario. Nun war die Frage, wie kann man

diese Unkosten auffangen. Und dann kam eben die Idee, dass man in diesem  
65 Kontext ein eigenes Projekt auflegt, das im Bereich Zivilgesellschaft liegt, weil  
die Kleinprojekte auch für Akteure im Bereich Zivilgesellschaft gedacht sind.  
Einerseits die, die Projekte entwickeln und die Projekte selbst richten sich auch  
meistens an eine breitere Öffentlichkeit. Was jetzt nicht ging war ein Projekt, das  
eigentlich nur dazu dient die Personalkosten zu fördern, weil das wäre eine  
70 verschleierte technische Hilfe gewesen und das zählt nicht als Projekt. Das hätte  
Ärger gegeben mit der Kontrollbehörde und mit der Kommission und im Bereich  
Indikatoren hätte das Projekt recht wenig geleistet für das Programm. Deshalb  
wurde dann überlegt, gemeinsam mit dem Programm und der Eurodistrikte und  
Landkreise und dem Département, wie kann man das Projekt entsprechend  
75 ausgestalten, um die Personalkosten zumindest teilweise gefördert zu kriegen für  
den Kleinprojektauftrag und wie können wir aber gleichzeitig noch andere Dinge  
umsetzen, die sich an die Zivilgesellschaft richten.

In diesem Kontext muss man ja sagen, da hatten wir als Eurodistrikt PAMINA  
80 schon einen gewissen Vorsprung, weil wir das schon lange machen und auch ein  
sehr bürgerorientierter Eurodistrikt sind. Und ein Eurodistrikt, wie zum Beispiel  
Basel, die auf sehr stadtplanerisch, raumplanerische Affekte ausgerichtet sind, da  
weniger Aktivitäten in dem Bereich entfaltet hatten oder gar keine. Wir hatten hier  
schon Konzepte entwickelt, die man auch an anderen Eurodistrikten anwenden  
85 kann, indem man sie vielleicht ein bisschen modifiziert. Also dieser Austausch  
gehört auch zu dem Projekt. Dass man sich austauscht, was macht ihr, was  
funktioniert gut, was gar nicht, dass man verschiedene Dinge organisiert. Im  
Endeffekt kann man es einerseits runterbrechen auf Aktionen und  
Öffentlichkeitsarbeit für die organisierte Zivilgesellschaft, also Vereine etc., und  
90 andererseits nochmal Öffentlichkeitsarbeit und Information gegenüber der breiten  
Öffentlichkeit durch Präsenz bei irgendwelchen grenzüberschreitenden Festen,  
dass wir Standpräsenz haben oder dass wir Informationskampagnen haben, zum  
Beispiel, dass wir einen Linienbus bekleben mit unserem Logo und Slogans. Bei  
Umfragen zeigt sich ja immer wieder, dass die Leute so mit dem Eurodistrikt



95 PAMINA, Eurodistrikt Straßburg-Ortenau so recht wenig anfangen können und gar nicht wissen, was wir alles machen.

EB: Also Sie haben das schon mit Umfragen erhoben, dass gerade dieser Bedarf für das Projekt besteht?

100

FS: Solche Umfragen gibt es immer mal wieder, gerade von Studenten machen das ab und zu mal. Wir haben das jetzt nicht absichtlich gemacht wegen des Projekts.

105 EB: Warum dann ausgerechnet Zivilgesellschaft? Sie hätten ja auch ein anderes Projekt machen können, um die Personalkosten abzudecken?

FS: Ne, also das lag dann schon auf der Hand, dass wir die Personalkosten, die anfallen für den Projektauftrag Kleinprojekte, dass wir die am besten in die  
110 Prioritätsachse D reinpacken und da in das spezifische Ziel 12, weil die Kleinprojekte ebenfalls beim spezifischen Ziel 12 des Operationellen Programms liegen. Das kam nicht in Frage, dass wir ein Projekt machen auf einer anderen Achse. Weil wir in dem Bereich auch die Output-Indikatoren liefern.

115 **Zieldefinition:**

EB: Das heißt, damit war auch das Ziel des Projekts klar? Sie haben in dem Sinne weder eine tatsächliche Problemanalyse vorgenommen, bzw. eine Problemanalyse der etwas anderen Art im Bezug auf das Interreg-Programm, weil das ihr Problem zu den Kleinprojekten nicht abgedeckt hat. Und alles andere lag dann im Prinzip  
120 auf der Hand?

FS: Genau, die Problemstellung war bekannt, die haben wir berücksichtigt, aber wir mussten jetzt nicht erst einmal eine Problemstellung definieren. Weil wir ja als Eurodistrikte schon länger existieren und schon länger zusammen arbeiten und  
125 festgestellt haben, dass wir das gemeinsam besser tun können. Wir wissen auch, dass im Bereich der öffentlichen Wahrnehmung, dass es da Defizite gibt, über

diese Studentenarbeiten, aber auch über Presseberichte oder wenn wir rausgehen, dass die Leute sagen, das kenne ich noch gar nicht. Also das war ja bekannt. Und auch die Problemstellung, dass wir eben Personalkosten haben für den

130 Projektauftrag, das ist ja auch eine Problemstellung, und die wir im Endeffekt nicht gefördert kriegen. Das müssten wir sonst dem Programm schenken und die Mittel sind ja auch nur begrenzt in den Eurodistrikten. Und diese verschiedenen Probleme oder Herausforderungen, die sind ja bekannt gewesen. Man hat sich nicht aufgrund der Herausforderungen getroffen oder Projektpartner gesucht,  
135 sondern wir waren ja schon zusammen und wir haben dieses Projekt von Grund auf gemeinsam mit Interreg entwickelt, was vielleicht auch außergewöhnlich ist. Weil oftmals versucht man erst einmal einen Projektpartner zu finden, dann denkt man sich eine Projektidee aus und dann geht man zu Interreg. Dadurch, dass wir den Projektauftrag mitdiskutiert und mitentwickelt haben, haben wir auch gleich  
140 deutliche gemacht, dass wir uns da etwas für die Personalkosten einfallen lassen müssen. Daraufhin haben wir gemeinsam mit Interreg das Projekt entwickelt.

FS: Das heißt, Interreg ist damit einverstanden, dass das Projekt mit der Motivation entwickelt wurde die Personalkosten des Kleinprojektauftrags abzudecken?

145

FS: Im Endeffekt ist daraus ein förderfähiges Interreg-Programm entstanden.

Wenn man sich den Finanzierungsplan anschaut, bei den Ausgaben und Einnahmen, vor allem bei den Einnahmen sieht man, dass es eben nicht nur Personalkosten sind, sondern darüber hinaus für die ganzen Aktivitäten im

150 Bereich Zivilgesellschaft. Wir haben ein Dialogforum organisiert, um eine Fördermittelberatung zu machen und so etwas. Das geht ja alles darüber hinaus.

EB: Aus der Notwendigkeit die Personalkosten abzudecken hat sich dann ein richtiges Interreg-Projekt entwickelt.

155

FS: So könnte man das sagen, ja.

***Identifizierung der Handlungsalternativen und Wahl der optimalen Handlungsalternative:***

160 EB: Und die Aktivitäten im Rahmen des Projekts haben Sie ja vorhin schon ein wenig beschrieben. Wie sind Sie auf die Idee gekommen das so anzugehen, also zu sagen, wir machen diesen Weg, um unsere Output-Indikatoren zu erreichen. Haben sie da abgewägt was es für Möglichkeiten gibt und geschaut, was Sie alles machen können und was sinnvoll ist?

165

FS: Das hat viel mit Erfahrung zu tun und dem was wir schon gemacht haben in der Vergangenheit. Und dann hat jeder Eurodistrikt ja auch ein bisschen was anderes gemacht. Und dann haben wir das auf den Tisch gelegt und haben dann einen Tag darüber diskutiert, was das Beste ist für das Projekt, wo sieht auch jeder  
170 die Möglichkeit für sich selbst das so durchzuführen. Denn, wie gesagt, nicht jeder Eurodistrikt ist gleich aufgestellt, von den Ressourcen und vom Personal. Also, man muss auch schauen, wer kann was tun. Aber im Endeffekt waren es einerseits Erfahrungen aus der Tätigkeit, weil wir sind ja per se alle grenzüberschreitende Einrichtungen und grenzüberschreitend tätig. Das ist ja  
175 nichts Neues für uns. Und da gibt es eben Dinge, die macht man und andere hat man vielleicht probiert und die haben nicht funktioniert. Die wird man dann nicht wieder machen. Das und das zweite, man hat vielleicht auch ab und zu eine Idee bei seinem grenzüberschreitenden Alltag oder seiner grenzüberschreitenden Tätigkeit, kann die dann aber nicht umsetzen, weil man die Mittel im Haushalt  
180 nicht hat. Zum Beispiel mal intern eine kleine Fortbildung zu organisieren, wie mache ich schöne Fotos, die ich dann auf der Internetseite oder auch auf Facebook teilen kann, wie kommuniziere ich in sozialen Medien. Da kann es auch nicht schaden, wenn man da mal einen Experten da hat, der einem das erklärt und man nachher wieder effizienter ist und besser in der Außendarstellung dessen, was man  
185 tut. Aber dafür haben wir in der Regel keine Mittel im Haushalt. Wenn wir natürlich so etwas gefördert kriegen wie bei Interreg, dann können wir das machen. Dann ist auch der Anreiz da etwas zu tun. Wenn man das jetzt wieder vereinfacht ausdrücken müsste, einerseits Erfahrungen, andererseits Ideen aus dem Arbeitsalltag und drittens dann auch was umsetzbar ist, was man auch leisten

190 kann. Je nachdem wie leistungsfähig die Struktur ist, die das machen soll. Da muss man aus meiner Sicht immer mal in Erinnerung rufen, dass Eurodistrikt nicht gleich Eurodistrikt ist.

***Evaluation:***

195 EB: Und wie läuft das mit der Evaluation? Sie müssen da ja vorher schon im Antrag festlegen, wie das gemessen werden soll. Wie machen Sie das, mit Berichten, Werteskalen?

FS: Wir haben uns ja verpflichtet gewisse Outputs zu liefern. Das muss ja jedes  
200 Projekt machen. Das heißt, in meinen Antrag muss ich reinschreiben, ich veröffentliche so und so viele zweisprachige Pressemitteilungen im Jahr. Oder ich organisiere so und so viele Veranstaltungen für die organisierte Zivilgesellschaft. Oder ich habe so und so viel Treffen der Projektgruppe. Da verpflichtet man sich ja zu gewissen Zahlen und Werten und die Outputs sind ja auch materieller Natur.  
205 Das heißt, die Outputs hab ich an der Hand. Wenn ich also eine Sitzung organisiere hab ich eine Präsenzliste und Bilder der Veranstaltung. Gleiches gilt für Presseartikel, etc. Und das ist das, was wir dann liefern werden und so wird das Projekt evaluiert, ob wir die erreichen und dadurch zum spezifischen Ziel 12 beitragen.

210 Federführend ist der Projektträger, das ist der Eurodistrikt Straßburg-Ortenau. Die haben auch eine Koordinatorin eingestellt für das Projekt. Die müsste dann im Endeffekt alles bei uns einsammeln, vielleicht durch eine Exeltabelle, die wir ausfüllen. Und die arbeiten das dann entsprechend in die Jahresberichte ein, die Interreg verlangt.

215 Das Ziel, das Interreg erreichen möchte, das spezifische Ziel 12, die Erhöhung der Identifikation, das können ja nicht wir evaluieren. Das muss das Programm machen und das Programm hat eben eingangs Telefonumfragen gemacht per Zufallsprinzip und wir das dann auch nochmal am Ende der Programmperiode tun, um zu sehen, ob sich da etwas verändert hat in dem Bereich.

220

EB: Alles klar, damit sind wir dann soweit durch mit den Fragen. Ganz herzlichen Dank, Herr Siebenhaar.

## **Anlage 5: Hintergrundgespräch mit Klaus-Dieter Schnell, Geschäftsführer der Internationalen Bodenseekonferenz (Gedächtnisprotokoll)**

Gesprächspartner: Klaus Dieter Schnell, Geschäftsführer der Internationalen Bodenseekonferenz

Zeitpunkt des Gesprächs: 26. Juni 2017, ca. 11:30 Uhr bis 12:00 Uhr

Ort: Telefonat

Im Gespräch schilderte Klaus Schilderung der Situation zur Projektentwicklung im Fördergebiet Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein und lieferte einige generelle Hintergrundinformationen zur Fördersystematik von Interreg-Projekten und den

5 Besonderheiten bei kleinen europäischen Programmen wie Interreg.

- Größere Projekte im Bereich Energie gibt es nicht, weil die Ziele der EU das nicht abdecken.
- Die thematische Konzentration, die die EU vorgibt, ist bei großen EFRE-  
10 Programmen sinnvoll, aber nicht bei kleinen Programmen wie Interreg.
- Die Förderperiode VI war noch flexibler, was die Themenbereiche der Projekte angeht.
- Beispiel: Verkehrsprojekte können durch Interreg nicht gefördert werden,  
15 weil das im Programm nicht vorgesehen ist. Sie können nur gefördert werden, wenn sie zum Beispiel zur Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Ausstoß beitragen, weil das in die Ziele des Programms passt. Die Anwendungsmöglichkeiten sind hier eingeschränkt und das trifft besonders die kleinen Programme.
- Indikatorensysteme wie in der aktuellen Interreg-Fördersystematik  
20 vorgesehen sind durchaus sinnvoll. Welche Wirkung kann man erzielen? Wie kann man den Output messen? Das sind wichtige Fragen. Wobei das auch kritisch betrachtet werden kann, weil auf Projekteebene ist manchmal unklar, warum der ganze Aufwand notwendig ist. Bzw. manche Dinge sind dann wieder sehr oberflächlich. Zum Beispiel wird bei den  
25 Kleinprojekten ausschließlich gezählt, wie viele Kleinprojekte es gibt.

Mehr Informationen erwartet die EU nicht. Daher werden in der internen Betrachtung mehr Details aufgenommen. Zum Beispiel wo die Leute herkommen und was durch das Projekt erreicht wird, usw.

- Es werden manche Dinge im Antrag und den Berichten abgefragt, die für die Projekte nicht relevant sind und auf der anderen Seite besteht von Seiten der EU kein Interesse an einigen Informationen, die für die Projekte wichtig wären. Wobei das wiederum mit der Größenlogik zusammenhängt. Bei großen Programmen machen quantitative Daten durchaus Sinn. Zum Beispiel wenn eine Autobahn grenzüberschreitend gebaut wird und dann gemessen wird wie viele Kilometer Straße gebaut worden sind und wie viele Autos über diese Autobahn die Grenze überqueren. Aber für solche ein großes Projekt würde bereits das ganze Geld der Programmregion aufgebraucht werden. Es ist gut, dass es auch kleine Projekte gibt. Wir benötigen kleine Projekte, die weitere Kooperationen vorbereiten.

**Anlage 6: Hintergrundgespräch mit Christian Tetzl, Leiter des  
Gemeinsamen Sekretariats Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein  
(Gedächtnisprotokoll)**

Gesprächspartner: Christian Tetzl, Leiter des Gemeinsamen Sekretariats  
Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein

Zeitpunkt des Gesprächs: 12. Juli 2017, ca. 14:30 Uhr – 15:00 Uhr

Ort: Telefonat

Christian Tetzl erläuterte im Gespräch die Rolle des Gemeinsamen Sekretariats und die verschiedenen Ebenen, die bei Interreg eine Rolle spielen. Vereinfacht können drei Ebenen identifiziert werden: die europäische Ebene, die

- 5   Programmebene und die Projektebene. Zudem gab er seine Einschätzung zu Evidenzbasierung auf Programm- und Projektebene.

- Aktuelle laufen im Programmraum Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein etwa 60 Projekte.
- 10   - Das OP wird von einer Programmierungsgruppe erarbeitet, die wiederum die Möglichkeit haben weitere Experten zu Rate zu ziehen.
- Das Interreg-Programm jeder Programmregion wird so entwickelt, dass es den Vorgaben der EU entspricht und gleichzeitig den Bedürfnissen der Region gerecht wird.
- 15   - Als Ex-ante-Folgenabschätzung kann die Projektentwicklung auf Projektebene nicht unbedingt beschrieben werden. Dennoch müssen Projektakteure vorher abgeben, was sie machen wollen und wohin es gehen soll, welche Ziele man erreichen möchte. Beispielsweise beim Thema Biodiversität, wie viel Prozent möchte man der natürlichen
- 20   Habitats schützen, etc. Das alles gibt man an und das wird dann von der Europäischen Kommission abgeprüft.
- Das Gemeinsame Sekretariat überprüft jeden einzelnen Interreg-Antrag, ob es den Programmvorgaben entspricht.



- 25 - Die EU gibt etwas vor, auf Programmebene wird das dann umgesetzt und schließlich auf Projektebene „heruntergebrochen“.
- Auf Programmebene von Interreg kann man von Evidenzbasierung sprechen. Auf Interreg-Projektebene ist das komplizierter. Wenn das tatsächlich der Fall wäre, wäre das eine perfekte Welt.
- 30 - Bezüglich der Messbarkeit ist es schwierig tatsächlich alles zu messen. Beispielsweise bei Projekten der Wissenschaft. Wie kann gemessen werden, dass der Wissensstand zu einem Thema erhöht wurden? Generell lässt sich feststellen, dass die evidenzbasierte Herangehensweise forciert und gewollt wird, auch auf Projektebene. Aber das ist kompliziert und ein langer Weg, weil die Bedingungen niemals perfekt sind. Man  
35 benötigt immer zu Beginn ein Benchmark, also wie ist die Situation vorher und was wurde verändert. Aber diesen Anfangsstand zu ermitteln ist bereits oftmals schwierig. Es ist notwendig zu überlegen, was kann man messen und wo ist es auch sinnvoll etwas zu messen.